dent Ukrainy. https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-malij-i-serednij-biznes-ce-osnova-ekonom-67213
SDG Ukraine. Vidpovidalne spozhyvannia ta vyrobnytstvo [Responsible consumption and production]. *SDG Ukraine*. https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/12/
United Nations. (2024). MSMEs and the SDGs. Leveraging the Power and Resilience of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises to Accelerate Sustainable Development and Eradicate Poverty in Times of Multiple Crises. *United Nations*. https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day
World Bank. (2018). Global Waste to Grow by 70 Percent by 2050 Unless Urgent Action is Taken: World Bank Report. *World Bank*. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report
YuNIDO (2024). *Ohliadovyi stratehichnyi forsait tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini: finalnyi zvit* [Overview strategic foresight of the circular economy in Ukraine: final report]. YuNIDO. https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки цієї роботи автори використали інструмент Gemini з метою вдосконалення тексту. Після застосування зазначеного інструменту автори критично перевірили та відредагували отриманий матеріал і несуть повну відповідальність за зміст публікації.

Стаття надійшла до редакції / Received: 29.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 005.93:004:658.5
JEL: L81; M10; M15; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-612-623

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ЗА ОЗНАКОЮ ЗАГРОЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

© 2026 **БЕДЕР Д. А., ЦАЛЬ-ЦАЛКО Ю. С.**

УДК 005.93:004:658.5
JEL: L81; M10; M15; M21

Бедер Д. А., Цаль-Цалко Ю. С. Об'єкти цифровізації бізнес процесів торговельних організацій: ідентифікація, систематизація та структуризація

У статті обґрунтовано теоретико-методичні положення формування системи об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельних організацій як необхідної передумови створення якісного інформаційного забезпечення управління. Доведено, що в умовах цифрової трансформації управління торговельною діяльністю потребує як накопичення даних, так і чіткого визначення їх походження, змісту, призначення та напрямів використання в процесі прийняття управлінських рішень. Метою дослідження є уточнення сутності, складу та управлінського призначення об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельних організацій. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, контент-аналізу, систематизації, структурно-логічного моделювання та класифікації. Запропоновано розглядати об'єкти цифровізації як сукупність господарських операцій, управлінських процедур, інформаційних потоків, документів, даних, аналітичних показників, комунікаційних зв'язків і ресурсних параметрів, що підлягають цифровому відображенню, фіксації, обробці, передаванню та аналітичному використанню. Сформовано концептуальну схему їх ідентифікації, структуризації, оцінювання, пріоритезації та інтеграції в систему управління торговельною організацією. Обґрунтовано класифікацію об'єктів цифровізації за рівнем деталізації, функціональним призначенням, змістом цифрового перетворення, економічним змістом, складністю, ступенем готовності до цифровізації та управлінським призначенням інформаційних ресурсів. Окрему увагу приділено формуванню комплаєнс-орієнтованого реєстру об'єктів цифровізації, який забезпечує систематизацію даних, контроль відповідності бізнес-процесів установленим вимогам, виявлення відхилень і підготовку обґрунтованих управлінських рішень. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для управління бізнес-процесами торговельних організацій з метою підвищення прозорості, контрольованості, результативності та адаптивності.

Ключові слова: *цифровізація; бізнес-процеси; торговельна організація; об'єкти цифровізації; інформаційне забезпечення; цифрова трансформація; комплаєнс-контроль.*

Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *27.*

Бедер Дмитро Анатолійович *– аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)*
E-mail: *phd073232_bda@student.ztu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-8048-6141*

Цаль-Цалко Юзеф Сигізмундович *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)*
E-mail: *phd073232_bda@student.ztu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-8048-6141*

UDC 005.93:004:658.5
JEL: L81; M10; M15; M21

Beder D. A., Tsal-Tsalko Yu. S. Objects of Digitalization of Business Processes in Trade Organizations: Identification, Systematization, and Structuring

The article substantiates the theoretical and methodological principles for forming a system of digitalization objects in the business processes of trade organizations as a necessary prerequisite for creating high-quality information support for management. It is shown that in the context of digital transformation, managing trade activities requires not only data accumulation but also a clear understanding of their origin, content, purpose, and ways they are used in making managerial decisions. The aim of the study is to clarify the essence, composition, and managerial purpose of the digitalization objects in the business processes of trade organizations. The work uses methods such as theoretical generalization, content analysis, systematization, structural and logical modeling, and classification. It is proposed to view digitalization objects as an array of business operations, managerial procedures, information flows, documents, data, analytical indicators, communication links, and resource parameters that are subject to digital representation, recording, processing, transmission, and analytical use. A conceptual scheme has been developed for their identification, structuring, assessment, prioritization, and integration into the management system of a trading organization. A classification of digitalization objects has been substantiated based on the level of detail, functional purpose, content of digital transformation, economic meaning, complexity, readiness for digitalization, and the managerial purpose of informational resources. Special attention is paid to creating a compliance-oriented register of digitalization objects, which ensures data systematization, control of business processes' compliance with established requirements, detection of deviations, and preparation of well-founded managerial decisions. The practical value of the results lies in their potential use for managing business processes in trading organizations to improve transparency, controllability, effectiveness, and adaptability.

Keywords: *digitalization; business processes; trading organization; digitalization objects; information support; digital transformation; compliance control.*

Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *27.*

Beder Dmytro A. *– Postgraduate Student of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)*
E-mail: *phd073232_bda@student.ztu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-8048-6141*

Tsal-Tsalko Yuzef S. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)*
E-mail: *phd073232_bda@student.ztu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-8048-6141*

ВСТУП

У процесі господарської діяльності постійно формуються значні обсяги даних – первинні зафіксовані відомості про бізнес-процеси, що виникають у межах окремих операцій, процедур, взаємодій, документального супроводу та аналітичних дій. Проте сам факт наявності даних та обробленої, систематизованої й осмисленої на їх основі інформації ще не забезпечує ефективного управління.

Для того щоб дані та інформація набули управлінського значення, вони мають бути своєчасно зібрані, систематизовані, оброблені, передані відповідним суб'єктам управління та використані для обґрунтування рішень.

В умовах цифровізації господарських процесів змінюється не лише спосіб збирання даних й одержання з них інформації, а й сама логіка їх формування в системі управління. Інформаційне забезпечення вже не може обмежуватися традиційним документообігом, періодичною звітністю або фрагментарним аналізом окремих показників. Воно має охоплювати всі ключові складові бізнес-процесів, у межах яких виникають значущі для управління інформаційні ресурси.

Таким чином, для забезпечення управління бізнес-процесами необхідно не лише формувати інформаційні ресурси, а й чітко визначати їх походження, зміст, призначення та напрями використання. Це можливо шляхом конкретизації інформаційного забезпечення через об'єкти цифровізації, які відображають ті складові бізнес-процесів, що підлягають цифровому перетворенню та формують інформаційну основу управління. Саме тому для побудови якісної інформаційної основи управління необхідно визначити, які елементи бізнес-процесів потребують цифрового відображення, цифрової фіксації, цифрового контролю та подальшого аналітичного використання.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика формування цифровізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання є предметом активних наукових досліджень в Україні, однак ця економічна категорія ще не набула належного самостійного теоретико-методичного оформлення.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад цифрової трансформації бізнес-процесів здійснили Войтенко В. О. [1], Демчук О. І. [2], Зуб П. В. та Калач Г. М. [3], Лисяна В. О. [4], Омеко А. В. [5], Пупа О. О. [6], Хлебинська О. І. [7], які розглядають господарську діяльність як системноутворювальну складову економічного роз-

витку суб'єктів господарювання, територіальних громад і держави.

Проблеми об'єктних елементів бізнес-проце-сів досліджували Ємець О. І. та Лешанич С. Є. [8], Марченко О. І. та Мельничук Г. С. [9], які акцентують увагу на необхідності адаптації цифрової трансформації до їх змістовних характеристик відповідно до вимог системи управління господарською діяльністю. Разом з тим, зазначені роботи переважно орієнтовані на традиційні підходи до формування інформаційних ресурсів за допомогою цифрової інфраструктури та недостатньо враховують сучасні концепції потреб організації управління бізнесом.

Важливе значення для розвитку досліджень в сфері торговельної діяльності мають праці Андрющенко О. [10], Баскакова Д. [10], Бреус С. [11], Іваненко А. [11], Кащеної Н. Б. [12], Кіндратенко О. П. [13], Нестеренко І. В. [12], Проскурніної Н. В. [14], Радинської С. С. [15], Радинського С. В. [15] присвячені питанням пошуку системи об'єктів бізнес-процесів, що підлягають цифровій трансформації, а також фахові статті Бужимської К. О. [16], Карплюк Т. П. [17], Коваленко Д. І. [17], Царук І. М. [16], у яких обґрунтовується роль і обсяги даних та одержаних з них інформаційних ресурсів у формуванні системи стратегічного, тактичного і оперативного управління.

У сучасних умовах особливо заслуговують на увагу праці вчених, е яких запропоновано нові підходи до оцінювання інформаційного потенціалу, створеного за допомогою цифрової трансформації бізнес-процесів Бєлікової Н. В. [18], Дашко І. [19], Долгої Г. [20], Калашнікової К. Ю. [18], Огренич Ю. [19], Решетняк О. І. [18], Хитрової О. [20], Череп А. [19], Юрченко О. К. [18].

Водночас проведений аналіз наукових джерел свідчить про відсутність комплексного підходу до розробки системи об'єктів цифровізації бізнес-процесів для забезпечення управління їх господарськими операціями, яка б одночасно враховувала сукупність всіх даних та інформації щодо потреб управлінської діяльності в умовах високої резильєнтності зовнішнього середовища. До того ж недостатньо дослідженими залишаються питання цифрової трансформації об'єктів бізнес-процесів за управлінським призначенням, а також одержаних в результаті аналітичних процедур та оцінювання через інтегральні показники.

Іноземні автори також переважно не формують поняття «система об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельних організацій» у прямому вигляді. Однак їхні дослідження дозволяють виокремити такі основні групи об'єктів цифровізації в торгівлі: канали продажу, клієнтський досвід, товарні пропозиції, асортимент, аналітичні системи, дані, CRM, цифрові платформи, логістика, ланцюги постачання, smart retail technologies, мобільні сервіси, фізичний магазин, персоналізація, показники дистрибуції та результативності [21–26].

Саме це й визначає актуальність і необхідність розв'язання проблем формування інформаційних ресурсів на основі цифрової трансформації системи об'єктів бізнес-процесів.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у визначення сутності, розробці підходів формування складу та обґрунтування управлінського призначення об'єктів цифровізації бізнес-процесів, як цілісного механізму забезпечення управління господарською діяльністю, що дозволить суб'єкту господарювання трансформувати свій статичний стан в динамічну модель здатну гнучко адаптуватися до екстремальних змін середовища, мінімізувати поточні ризики і забезпечити зміцнення довіри стейкхолдерів.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичного узагальнення і контент-аналізу літературних джерел – при обґрунтуванні ролі та структуризації сукупності об'єктів цифровізації бізнес-процесів; системний і діалектичний підходи - для вивчення механізму функціонування окремих бізнес-процесів та системи їх господарських операцій; узагальнення та систематизації - при побудові структурно-логічних блоків механізму формування об'єктного поля цифровізації бізнес-процесів та його класифікаційних ознак.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна торговельна діяльність є важливою складовою національної економіки, що перебуває в стані глибокої трансформації, і охоплює у сфері придбання 48,0% від усіх обсягів бізнес-процесів держави, а е сфері постачання – 40,2% здійснених господарських операцій. Водночас якісний показник ефективності господарської діяльності в торговельній галузі за рентабельністю чистого доходу становить лише 10% [27].

Протягом останнього десятиліття нормативні документи і наукові дослідження постійно акцентують увагу на необхідності переходу від традиційних методів управління господарською діяльністю, заснованих на принципах прогнозованості, до створення адаптивних систем бізнес-процесів, побудованих на цифровій трансформації, здатних

функціонувати в умовах постійної невизначеності і високої динаміки середовища бізнесу.

Проте наявні дослідження у сфері трансформації функціонування торгових організацій розглядають лише фрагментарно та ізольовано окремі аспекти формування об'єктів цифровізації бізнес-процесів як інформаційної основи для управління, не створюючи цілісної моделі інформаційних ресурсів і використання їх потенціалу в управлінській діяльності.

Наявні праці формують наукові передумови для виокремлення об'єктів цифровізації бізнес-процесів, але не дають цілісної класифікації цих об'єктів, необхідної для ефективного управління підприємницькою діяльністю. У працях авторів досліджуються окремі напрями цифрової трансформації торговельних організацій: управління бізнес-процесами, інформаційні системи, асортиментна політика, бізнес-моделі, ресурси, цифрові канали, CRM-системи, аналітика даних, взаємодія з клієнтами, логістика, запаси, ризики та кібербезпека.

Аналіз цих напрямів наукових досліджень дає підстави для формування комплексного підходу до визначення об'єктів цифровізації бізнес-процесів в торговельній діяльності, які мають забезпечувати ефективне управління суб'єктами господарювання.

На основі узагальнення наукових праць та практики функціонування торговельних організацій до таких об'єктів доцільно віднести господарські операції з ресурсами, управлінські процедури, інформаційні потоки, документи, дані, аналітичні показники, асортимент, товарні запаси, придбання активів, продажі, логістику, канали комунікації, клієнтську взаємодію, цифрові сервіси, витрати, інформаційні системи та контрольні параметри бізнес-процесів.

З огляду на це, об'єкти цифровізації для управління бізнес-процесами торговельних організацій – це сукупність господарських операцій, управлінських процедур, інформаційних потоків, документів, даних, аналітичних показників, комунікаційних зв'язків і ресурсних параметрів, що виникають, змінюються та використовуються в процесі здійснення торговельної діяльності й підлягають цифровому відображенню, фіксації, обробці, передаванню та аналітичному використанню з метою формування інформаційного забезпечення планування, аналізу, контролю, координації та прийняття управлінських рішень.

У цьому визначенні акцент зроблено саме на тих складових, через які бізнес-процеси стають керованими: операціях, даних, документах, показниках, інформаційних потоках, аналітичних і управлінських процедурах.

Основою об'єктів цифровізації визначено господарські операції, оскільки саме вони є первинною ланкою бізнес-процесів торговельної організації. У межах закупівлі, приймання, зберігання, переміщення, продажу, розрахунків, повернення товарів, доставки та обслуговування покупців виникають первинні дані, які надалі формують інформаційні ресурси, а їхній потенціал використовується для управління.

Окремо виділено управлінські процедури, оскільки цифровізація має забезпечувати не лише виконання операцій, а й їхнє управління. Планування, аналіз, контроль, координація, прогнозування та прийняття рішень також потребують цифрового забезпечення, адже саме через них дані перетворюються на управлінську інформацію.

Управління бізнес-процесами потребує як первинної інформації, так і узагальнених показників: обсягу продажу, товарообігу, залишків, оборотності запасів, прибутковості, витрат, виконання планів, ефективності постачальників, активності покупців тощо. Саме від аналітичних процедур з цими показниками формується функціональний блок діагностичної інформації про стан, тенденції, відхилення, причинно-наслідкові зв'язки, ризики та резерви розвитку бізнес-процесів, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оскільки торговельна організація функціонує через постійну взаємодію з покупцями, постачальниками, працівниками, партнерами, банками, логістичними службами та іншими учасниками господарської діяльності, то цифровізація комунікаційних зв'язків забезпечує оперативність обміну інформацією та узгодженість дій.

Чітке розуміння сутності об'єктів цифровізації є необхідною передумовою для їх структурної конкретизації як сукупності бізнес-процесів – безпосереднього середовища здійснення господарської діяльності. У цьому контексті структурна конкретизація об'єктів цифровізації передбачає їх декомпозицію відповідно до рівнів організації управління бізнес-процесами і створення об'єктного поля щодо сукупності бізнес-процесів та їх окремих видів, процесних функцій, операцій, конкретних дій та інформаційних процедур. Такий підхід дозволяє визначити, що підлягає цифровій трансформації, які інформаційні потоки її забезпечують, які ресурси використовуються та які результати мають бути отримані.

Таким чином, структурна конкретизація об'єктів цифровізації бізнес-процесів створює осно-

ву для адресного управлінського впливу, оскільки дозволяє встановити взаємозв'язок між конкретними бізнес-процесами, їх елементами, цифровими інструментами, відповідальними суб'єктами та очікуваними результатами.

Це забезпечує перехід від технологічно-орієнтованого підходу до цифровізації, до процесно-орієнтованого управління направленого на підвищення результативності бізнес-процесів.

На рису. 1 наведено концептуальну схему формування об'єктів цифровізації бізнес-процесів у торговельних організаціях, яка відображає логічно впорядковану послідовність їх ідентифікації, структуризації, оцінювання, відбору та подальшої інтеграції в систему управління.

Запропонована схема ґрунтується на процесному, системному та управлінському підходах і дає змогу розглядати формування об'єктів цифровіза-

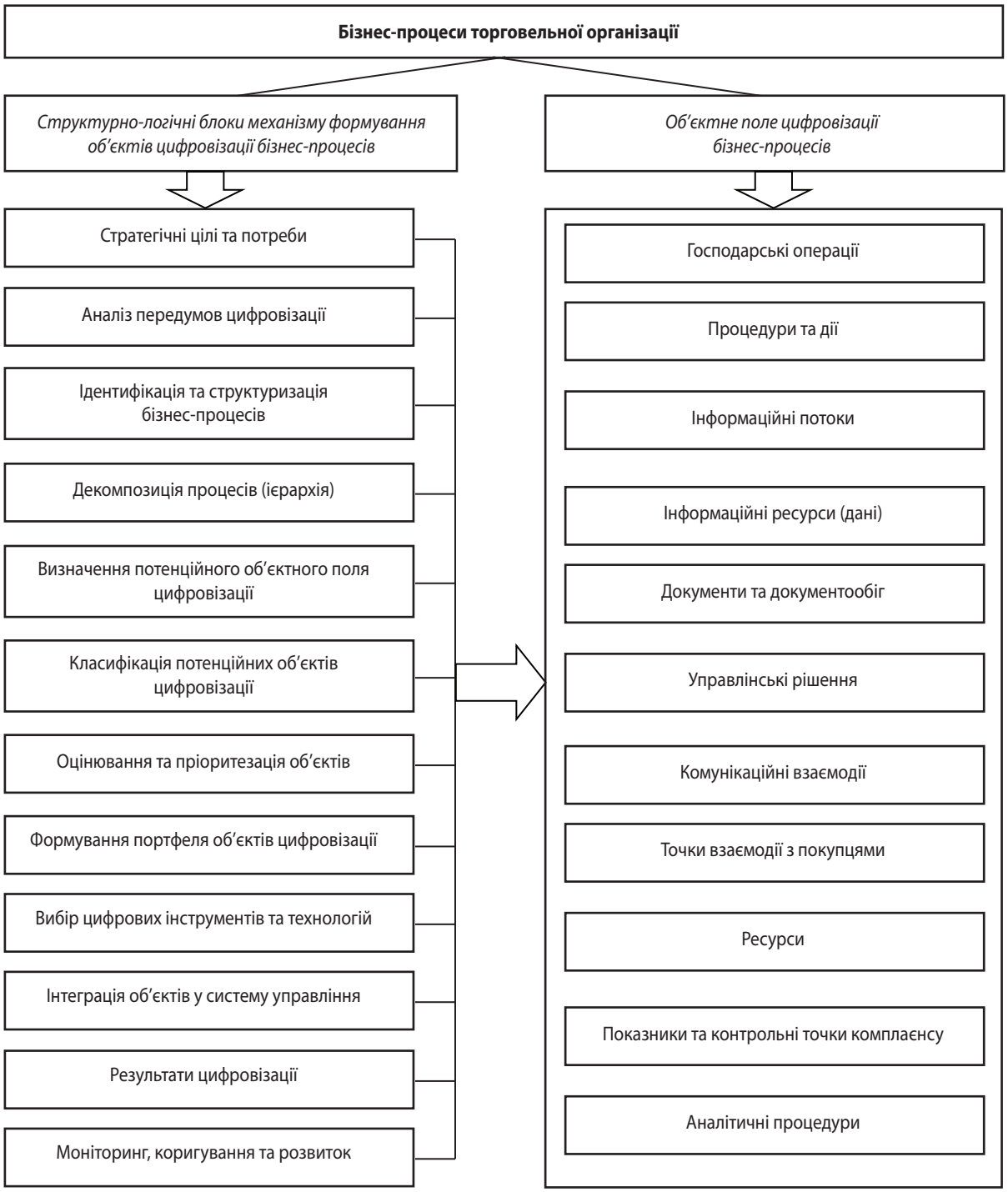

Рис. 1. Концептуальна схема формування та структуризації сукупності об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельної організації

Джерело: власна розробка Бедер Д. А.

ції як безперервний циклічний процес, орієнтований на досягнення стратегічних цілей торговельної організації та підвищення ефективності її господарської діяльності.

Початковим етапом формування об'єктів цифровізації є відображення стратегічних цілей і потреб торговельної організації. До них належать підвищення ефективності діяльності, задоволення потреб покупців, оптимізація витрат, зростання прибутковості та забезпечення інноваційного розвитку. Такий підхід означає, що вибір об'єктів цифровізації має здійснюватися не лише з урахуванням технічної можливості застосування цифрових технологій, а й, передусім, відповідно до управлінських завдань, економічних інтересів і пріоритетів розвитку організації.

Наступним етапом є аналіз зовнішніх і внутрішніх передумов цифровізації. Зовнішні передумови охоплюють розвиток цифрових технологій, зміни у поведінці споживачів, посилення конкурентного середовища, вимоги партнерів, нормативне регулювання та безпекові ризики. Внутрішні передумови визначаються стратегією розвитку торговельної організації, структурою її бізнес-процесів, рівнем цифрової зрілості, наявністю інформаційних систем і даних, компетентністю персоналу, а також ресурсними й технологічними можливостями. Сукупний аналіз зазначених чинників створює інформаційну основу для визначення доцільних напрямів цифрового перетворення бізнес-процесів.

Подальша логіка схеми передбачає ідентифікацію та структуризацію бізнес-процесів торговельної організації, їх розподіл на управлінські, основні торговельно-технологічні, забезпечувальні та процеси розвитку. Для конкретизації потенційних об'єктів цифровізації здійснюється декомпозиція кожного бізнес-процесу за послідовністю: бізнес-процес – елементи – операція – процедура – дія – інформаційна подія – управлінське рішення. Така декомпозиція забезпечує перехід від загального розуміння бізнес-процесу як комплексного об'єкта до виділення його окремих складових, які можуть бути переведені в цифрову форму, автоматизовані, інформаційно інтегровані або забезпечені аналітичними інструментами.

Центральним елементом для забезпечення управління бізнес-процесами є потенційне об'єктне поле для цифровізації. Воно формується із взаємопов'язаних складових бізнес-процесів торговельної організації, до яких віднесено господарські операції; процедури та окремі дії; інформаційні потоки; інформаційні ресурси і дані; документи та документообіг; управлінські рішення; комунікаційні взаємодії; точки взаємодії з покупцем; матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші ресурси; показники й контрольні точки бізнес-процесів. Таким чином, об'єкт цифровізації пропонується розглядати ширше, ніж окремий бізнес-процес або операція, та охоплює всю сукупність його операційних, інформаційних, ресурсних, комунікаційних, управлінських і контрольних компонентів.

Сформоване потенційне об'єктне поле підлягає класифікації за рівнем деталізації, функціональним призначенням, змістом цифрового перетворення, складністю та ступенем готовності до цифровізації. Проведення такої класифікації дає змогу систематизувати різнорідні об'єкти, встановити їхнє місце у структурі бізнес-процесів і визначити характер необхідних цифрових змін. Об'єктами можуть бути як елементарні компоненти – окремі документи, дії або набори даних, так і комплексні утворення – бізнес-процеси, міжпроцесні інформаційні потоки та інтегровані системи взаємодії.

Важливим елементом трансформації бізнес-процесів є оцінювання та пріоритизація потенційних об'єктів для цифровізації. Відбір об'єктів пропонується здійснювати за критеріями стратегічної значущості, впливу на результати діяльності, трудомісткості, повторюваності, ризиковості, можливості автоматизації, якості й доступності даних, взаємозалежності з іншими процесами, очікуваного ефекту, вартості та складності цифрового перетворення. Узагальнення результатів оцінювання дає змогу визначити інтегральний рівень пріоритетності кожного об'єкта та обґрунтувати черговість його цифровізації.

Результатом класифікації та пріоритизації є формування портфеля об'єктів цифровізації, до складу якого входять першочергові, стратегічні, інтеграційні, локальні та перспективні об'єкти. Для їх системного опису передбачається формування цифрового паспорта об'єкта, у якому доцільно відображати його належність до певного бізнес-процесу, вхідні й вихідні дані, суб'єктів управління і користувачів, проблеми функціонування, показники оцінювання, рівень цифрової зрілості, пріоритетність, технології реалізації, очікувані результати, ризики та обмеження.

Після формування портфеля здійснюється вибір цифрових технологій та інструментів, які найбільшою мірою відповідають змісту й особливостям конкретних об'єктів. До таких інструментів можна віднести ERP-, CRM-, SCM-, WMS- і POS-системи, електронний документообіг, технології штрихового кодування, RFID та Інтернет речей, хмарні сервіси, Business Intelligence, штучний ін-

телект, машинне навчання, роботизовану автоматизацію процесів, цифрові платформи та мобільні застосунки. Вибір відповідної технології повинен ґрунтуватися на функціональному призначенні об'єкта, рівні його цифрової готовності, очікуваних результатах і ресурсних можливостях торговельної організації.

Наступний блок передбачає інтеграцію цифровізованих об'єктів бізнес-процесів із системою управління торговельною організацією. Така інтеграція охоплює поєднання інформаційних систем, налаштування бізнес-процесів, формування єдиного інформаційного простору, узгодження потоків даних, забезпечення інформаційної безпеки, навчання персоналу та управління організаційними змінами. У результаті цифровізовані об'єкти перестають функціонувати як ізольовані елементи та інтегруються в цілісне інформаційне й управлінське середовище організації.

Результативний механізм цифровізації відображає її очікувані наслідки, серед яких підвищення прозорості бізнес-процесів, скорочення витрат часу, зменшення кількості помилок, автоматизація контрольних процедур, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, синхронізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, покращення якості обслуговування покупців і зростання загальної ефективності торговельної діяльності.

Завершальним етапом у формуванні системи об'єктів цифровізації є моніторинг, оцінювання результативності та коригування. Отримані результати використовуються для перегляду структури бізнес-процесів, уточнення критеріїв відбору, зміни пріоритетів, виявлення нових об'єктів і вдосконалення застосовуваних цифрових рішень. Наявність зворотного зв'язку підкреслює циклічний характер трансформації та засвідчує, що формування об'єктів цифровізації не є одноразовою процедурою, а є постійним процесом їх актуалізації відповідно до змін у зовнішньому середовищі, стратегічних цілях, технологічних можливостях і потребах управління торговельною організацією.

Сама структуризація лише окреслює загальне об'єктне поле цифровізації, але не забезпечує повного практичного розмежування його складових за змістом, функціональним призначенням, управлінською роллю та місцем у бізнес-процесах. Тому структуризація сукупності об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельної організації дає змогу впорядкувати різноманітні елементи господарської діяльності, що підлягають цифровому впливу, і потребує не лише визначення сукупності таких об'єктів, а й розробки їхньої наукової класифікації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація об'єктів цифровізації бізнес-процесів в торговельній організації

Класифікаційна ознака	Види об'єктів
1	2
1. Рівень деталізації	сукупність бізнес-процесів, як цілісний комплекс за видами господарської діяльності
	види бізнес-процесів
	компонентні складові бізнес-процесів
	господарські операції
	процедури та дії
	інформаційні елементи за одиницями даних
2. Функціональне призначення	управлінські
	торговельно-операційні
	логістичні
	маркетингові
	фінансово-розрахункові
	інформаційно-аналітичні
	кадрові
	контрольні
	комунікаційні
3. Зміст цифрового перетворення	дані та інформаційні ресурси
	документи
	операції

Закінчення табл. 1

1	2
	рішення
	комунікації
	показники
	канали взаємодії
4. Економічний зміст	ресурси
	витрати
	доходи
	фінансові результати
	інвестиційно-інноваційна діяльність
5. Складність	елементарні – окремі операції, документи або набори даних
	групові – взаємопов'язані операції та інформаційні потоки
	комплексні – бізнес-процеси або інтегровані міжпроцесні системи
6. Ступінь готовності до цифровізації	представлені в цифровій формі
	частково цифровізовані
	функціонують переважно в ручному режимі
	нові, виникнення яких зумовлене використанням цифрових технологій
7. Управлінське призначення інформаційних ресурсів	планові
	фактичні
	прогнозні
	нормативні
	бенчмаркінгові

Джерело: власна розробка Бедер Д. А.

Запропонована загальна класифікація об'єктів цифровізації дає змогу впорядкувати їх за основними ознаками, зокрема за економічним змістом і цифровим перетворенням, управлінським призначенням, рівнем деталізації, видом інформаційних ресурсів та місцем у системі інформаційного забезпечення. Такий підхід формує теоретичну основу для розуміння того, які саме складові діяльності торговельної організації можуть бути охоплені цифровим впливом. Водночас загальна класифікація не вичерпує всієї складності управління бізнес-процесами, оскільки кожен із них має власну логіку виконання, набір господарських операцій, інформаційні потреби, управлінські завдання та результати.

Для забезпечення ефективного управління бізнес-процесами торговельної організації важливого значення набувають не лише визначення, формування структурованої сукупності та класифікація об'єктів цифровізації, а й їх системне впорядкування у вигляді комплаєнс-орієнтованого реєстру. Такий реєстр доцільно розглядати як структуровану сукупність об'єктів цифровізації, що пов'язує окремі бізнес-процеси, господарські операції, управлінські процедури, інформаційні ресурси, показники, нормативні вимоги та критерії контролю в єдину інформаційно-управлінську систему.

Необхідність формування комплаєнс-орієнтованого реєстру об'єктів цифровізації зумовлена тим, що управління бізнес-процесами потребує не розрізнених даних, а систематизованої інформації, яка дозволяє оцінювати стан, перебіг, результати та відповідність процесів установленим вимогам. У торговельній організації кожен бізнес-процес супроводжується значною кількістю операцій, документів, інформаційних потоків, планових показників, фактичних результатів, нормативних параметрів, прогнозних орієнтирів і контрольних точок. Без їх упорядкування ускладнюється визначення того, які саме дані необхідно збирати, як їх використовувати, з чим порівнювати та які управлінські рішення приймати на їх основі.

Комплаєнс-орієнтований реєстр об'єктів цифровізації виконує роль інструмента управлінського впорядкування цифровізації бізнес-процесів. Його призначення полягає не лише у фіксації переліку об'єктів цифрового впливу, а й у встановленні їх зв'язку з вимогами до виконання бізнес-процесів,

допустимими межами відхилень, стандартами, регламентами, плановими параметрами та показниками результативності. Завдяки цьому цифровізація набуває не формального, а контрольного й аналітичного змісту, оскільки кожен об'єкт цифровізації може бути співвіднесений із певними критеріями оцінювання.

З управлінської позиції такий реєстр дозволяє здійснювати порівняння планових, фактичних, нормативних, прогнозних і бенчмаркінгових інформаційних ресурсів. Це створює можливість виявляти відхилення у виконанні бізнес-процесів, встановлювати причини їх виникнення, оцінювати відповідність господарських операцій внутрішнім регламентам і зовнішнім вимогам, визначати ризики та формувати управлінські дії щодо коригування процесів. Таким чином, реєстр стає основою не лише для інформаційного забезпечення, а й для комплаєнс-контролю бізнес-процесів.

У практичному аспекті комплаєнс-орієнтований реєстр об'єктів цифровізації може містити назву бізнес-процесу, конкретний об'єкт цифровізації, його вид за класифікаційними ознаками, джерело формування інформації, відповідальних суб'єктів, цифрові інструменти обробки даних, планові значення, фактичні результати, нормативні вимоги, допустимі межі відхилень, контрольні показники, періодичність оновлення інформації та можливі управлінські рішення. Саме така структура дає змогу перетворити сукупність об'єктів цифровізації на дієвий інструмент управління.

Особливе значення комплаєнс-орієнтованого реєстру полягає в тому, що він забезпечує прозорість управління бізнес-процесами. Суб'єкти управління отримують можливість бачити не лише результат виконання процесу, а й логіку його формування: які операції були здійснені, які дані виникли, які показники сформовано, які нормативи застосовано, які відхилення виявлено та які рішення необхідно ухвалити. Це підвищує обґрунтованість управлінських дій і зменшує ризик фрагментарного або несвоєчасного реагування на проблеми.

Отже, формування комплаєнс-орієнтованого реєстру об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельної організації є важливою передумовою підвищення якості управлінської діяльності. Він забезпечує систематизацію об'єктів цифрового впливу, їх зв'язок з інформаційними потребами управління, можливість порівняння різних видів інформаційних ресурсів, контроль відповідності бізнес-процесів установленим вимогам і своєчасне виявлення управлінських відхилень. У такому розумінні реєстр виступає не лише елементом інформаційного забезпечення, а й інструментом комплаєнс-контролю, аналітичного оцінювання та регулювання бізнес-процесів в умовах цифровізації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати, що формування системи об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельних організацій є важливою теоретико-методичною передумовою підвищення якості управління господарською діяльністю. Установлено, що цифровізація має охоплювати виключно окремі технології або інформаційні системи, а насамперед ті складові бізнес-процесів, у межах яких виникають, обробляються, передаються та використовуються дані для прийняття управлінських рішень. До таких об'єктів віднесено господарські операції, управлінські процедури, інформаційні потоки, документи, дані, аналітичні показники, комунікаційні зв'язки, ресурсні параметри та контрольні точки бізнес-процесів.

У результаті дослідження запропоновано концептуальний механізм формування та структуризації сукупності об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельної організації. Формування сукупності об'єктів передбачає послідовний перехід драйверів механізму від стратегічних цілей і потреб управління до аналізу передумов цифровізації, ідентифікації бізнес-процесів, декомпозиції їх складових, визначення потенційного об'єктного поля, класифікації, оцінювання, пріоритезації та інтеграції об'єктів у систему управління. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного впровадження цифрових технологій до процесно-орієнтованого управління цифровою трансформацією торговельної діяльності.

Запропонована класифікація об'єктів цифровізації за рівнем деталізації, функціональним призначенням, змістом цифрового перетворення, економічним змістом, складністю, ступенем готовності до цифровізації та управлінським призначенням інформаційних ресурсів дає змогу систематизувати різнорідні елементи бізнес-процесів і визначити їх місце в інформаційному забезпеченні управління. Доведено доцільність формування комплаєнс-орієнтованого реєстру об'єктів цифровізації, який пов'язує бізнес-процеси, господарські операції, інформаційні ресурси, показники, нормативні вимоги та критерії контролю в єдину інформаційно-управлінську систему. Це створює основу для підвищення прозорості, контрольованості, адаптивності та результативності в управлінні торговельною організацією.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методики оцінювання рівня інформаційної наповненості окремих об'єктів цифровізації та інтеграції її з обліковою системою суб'єкта господарювання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Войтенко В. О. Цифровізація бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств України : дис. ... д-ра філос. : 051 Економіка / Державний податковий університет. Ірпінь, 2022. 168 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1e8JY2zHKB8NsTJUVaNrzM317X_6bmjty/view
2. Демчук О. В. Формування систем управління агропідприємствами на засадах діджиталізації бізнес-процесів : дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2025. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2026/radaphd/35925/dis-demchuks.pdf
3. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52
4. Лисяна В. О. Цифровізація бізнес-процесів туристичних підприємств : дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент / Державний торговельно-економічний університет. Київ, 2026. URL: https://knute.edu.ua/file/Mg==/dfa291af7a284825a1e8690f7278f4e5.pdf
5. Омеко А. В. Забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів : дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент / Національний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2026. URL: https://svr.naqa.gov.ua/#/defense/13676
6. Пупа О. О. Економіко-організаційний механізм цифрової трансформації рітейлу в Україні : дис. ... д-ра філос. : 051 Економіка / ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права». Львів, 2025. URL: http://lubp.com.ua/?p=8193
7. Хлебинська О. І. Управління цифровими трансформаціями в системі економічної безпеки промислових підприємств : дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2025. URL: https://rada.kpi.ua/files/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.asice__1.zip
8. Ємець О. І., Лешанич С. Є. Сучасні аспекти цифровізації бізнес-аналітики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.42
9. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України* : електрон. наук. вид. 2021. № 1. С. 169–185. DOI: https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3471
10. Баскаков Д., Андрющенко О. Цифровізація торговельного підприємництва: виклики та можливості для України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 321–328. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-42
11. Бреус С., Іваненко А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46
12. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифрова трансформація підприємств роздрібної торгівлі в Україні: аналіз тенденцій та перспектив розвитку в контексті сучасних викликів. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 1. С. 285–297. DOI: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-285
13. Кіндратенко О. П. Торговельна діяльність в епоху цифрової економіки: трансформаційні зрушення та стратегічні пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83
14. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 384–391. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391
15. Радинська С. С., Радинський С. В. Специфіка організації торговельної діяльності підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів // Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2026. С. 241–244.
16. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 44–50. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50.
17. Карплюк Т. П., Коваленко Д. І. Цифрові технології в управлінні асортиментною політикою торговельних підприємств. *Економічна парадигма*. 2025. № 9 (101). С. 47–53. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11455
18. Решетняк О. І., Бєлікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93. URL: DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93
19. Череп А., Огренич Ю., Дашко І. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43

20. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 141–145. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22
21. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 146. P. 134–145. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072
22. Barann B., Hermann A., Heuchert M., Becker J. Can't touch this? Conceptualizing the customer touchpoint in the context of omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 65. Art. 102269. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102269
23. Alexander B., Kent A. Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 65. Art. 102338. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338
24. Muschkiet M., Wulfert T., Woroch R., Strobel G., Banh L. Unleashing the digital building bricks: A smart service taxonomy for retail. *Electronic Markets*. 2023. Vol. 33. Art. 51. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-023-00666-z
25. Blumenstein E., Bamiatzi V., Hult G. T. M., Marin J. P. Making omnichannel work: A dynamic capabilities roadmap for retail transformation. *Journal of Retailing*. 2026. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2026.03.003
26. Ancillai C., Sabatini A., Gatti M., Perna A. Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 188. Art. 122307. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307
27. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

REFERENCES

Alexander B. & Kent A. (2022). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Art. 102338*(Vol. 65). https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338

Ancillai C., Sabatini A., Gatti M. & Perna A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, *Art. 122307*(Vol. 188). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307

Barann B., Hermann A., Heuchert M. & Becker J. (2022). Can't touch this? Conceptualizing the customer touchpoint in the context of omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Art. 102269*(Vol. 65). https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102269

Baskakov D. & Andriushchenko O. (2025). Tsyfrovizatsiia torhovelnoho pidpryiemnytstva: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Digitalization of trade entrepreneurship: challenges and opportunities for Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, *6 (57)*, 321–328. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-42

Blumenstein E., Bamiatzi V., Hult G. T. M. & Marin J. P. (2026). Making omnichannel work: A dynamic capabilities roadmap for retail transformation. *Journal of Retailing*. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2026.03.003

Breus S. & Ivanenko A. (2025). Informatsiini systemy u torhivli v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky, ryzyky ta potentsial zrostannia [Information systems in trade under conditions of digital transformation: challenges, risks and growth potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *75*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46

Buzhymska K. O. & Tsaruk I. M. (2025). Upravlinnia biznes-protsesamy torhovelnoho pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Management of business processes of a trade enterprise in the conditions of digitalization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, *1 (111)*, 44–50. https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50

Cherep A., Ohrenych Yu. & Dashko I. (2025). Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protsesiv ta inteh-ratsiiu shtuchnoho intelektu na pidpryiemstvakh Ukrainy [Factors of influence on the digitalization of business processes and artificial intelligence integration at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43

Demchuk O. V. (2025). Formuvannia system upravlinnia ahropidpryiemstvamy na zasadakh didzhytalizatsii biznes-protsesiv [Formation of agricultural enterprise management systems on the basis of business process digitalization]. *Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika»*. https://lpnu.ua/sites/default/files/2026/radaphd/35925/dis-demchuks.pdf

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

Dolha H. & Khytrova O. (2024). Rozvytok i tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia biznes-protsesamy [Development and trends of business process management digitalization]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, *2 (49)*, 141–145. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22

Karpliuk T. P. & Kovalenko D. I. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni asortymentnoiu politykoiu torhovelnykh pidpryiemstv [Digital technologies in the management of assortment policy of trade enterprises]. *Ekonomichna paradyhma*, *9 (101)*, 47–53. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11455

Kashchena N. B. & Nesterenko I. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia pidpryiemstv rozdribnoi torhivli v Ukraini: analiz tendentsii ta perspektyv rozvytku v konteksti suchasnykh vyklykiv [Digital transformation of retail enterprises in Ukraine: analysis of trends and development prospects in the context of modern challenges]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*, *1*, 285–297. https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-285

Khlebynska O. I. (2025). Upravlinnia tsyfrovymy transformatsiiamy v systemi ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpryiemstv [Management of digital transformations in the economic security system of industrial enterprises]. *Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho»*. https://rada.kpi.ua/files/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.asice__1.zip

Kindratenko O. P. (2026). Torhovelna diialnist v epokhu tsyfrovoi ekonomiky: transformatsiini zrushennia ta stratehichni priorytety [Trade activity in the era of digital economy: transformational shifts and strategic priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 84. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83

Lysiana V. O. (2026). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv turystychnykh pidpryiemstv [Digitalization of business processes of tourist enterprises]. *Derzhavnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet*. https://knute.edu.ua/file/Mg==/dfa291af7a284825a1-e8690f7278f4e5.pdf

Melnychuk H. S. & Marchenko O. I. (2021). Okremi aspekty tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Certain aspects of enterprise business process digitalization in modern conditions]. *Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, *1*, 169–185. https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3471

Mostaghel R., Oghazi P., Parida V. & Sohrabpour V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, Vol. 146, 134–145. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072

Muschkiet M., Wulfert T., Woroch R., Strobel G. & Banh L. (2023). Unleashing the digital building bricks: A smart service taxonomy for retail. *Electronic Markets*, *Art. 51*(Vol. 33). https://doi.org/10.1007/s12525-023-00666-z

Omeko A. V. (2026). Zabezpechennia yakosti system upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh didzhytalizatsii biznes-protsesiv [Ensuring the quality of enterprise management systems in the conditions of business process digitalization]. *Natsionalnyi universytet «Odeska politekhnika»*. https://svr.naqa.gov.ua/#/defense/13676

Proskurnina N. V. (2020). Transformatsiia biznes-modelei pidpryiemstv rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of business models of retail enterprises in the conditions of digitalization]. *Biznes Inform*, *10*, 384–391. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391

Pupa O. O. (2025). Ekonomiko-orhanizatsiinyi mekhanizm tsyfrovoi transformatsii riteilu v Ukraini [Economic and organizational mechanism of retail digital transformation in Ukraine]. *PVNZ «Lvivskyi universytet biznesu ta prava»*. http://lubp.com.ua/?p=8193

Radynska S. S. & Radynskyi S. V. (2026). Spetsyfika orhanizatsii torhovelnoi diialnosti pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Specificity of organizing trade activities of enterprises in the conditions of business process digitalization]. *Aktualni problemy ta stratehii rozvytku pidpryiemnytstva, torhivli i marketynhu v umovakh suchasnoho rynku: materialy VII Vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Actual problems and strategies of development of entrepreneurship, trade and marketing in the conditions of the modern market: materials of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference] (pp. 241–244).

Reshetniak O. I., Bielikova N. V., Yurchenko O. K. & Kalashnikova K. Yu. (2024). Osoblyvosti protsesiv tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Features of small and medium business digitalization processes in Ukraine]. *Biznes Inform*, *6*, 79–93. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93

Voitenko V. O. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv silskohospodarskykh pidpryiemstv Ukrainy [Digitalization of business processes of agricultural enterprises of Ukraine]. *Derzhavnyi podatkovyi universytet*. https://drive.google.com/file/d/1e8JY2zHKB8NsTJUVaNrzM317X_6bmjty/view

Yemets O. I. & Leshanych S. Ye. (2023). Suchasni aspekty tsyfrovizatsii biznes-analityky pidpryiemstva [Modern aspects of enterprise business analytics digitalization]. *Efektyvna ekonomika*, *12*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.42

Zub P. & Kalach H. (2021). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv promyslovykh pidpryiemstv [Digitalization of business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *26*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки статті інструменти генеративного штучного інтелекту використовувалися виключно для мовностилістичного редагування, перевірки тексту та допомоги в перекладі. Наукова концепція, методологія, результати дослідження, їх інтерпретація, наукова новизна та висновки сформовані авторами самостійно. Увесь текст, опрацьований із використанням ШІ, був перевірений авторами, які несуть повну відповідальність за зміст і оригінальність публікації.

Стаття надійшла до редакції / Received: 26.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 12.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026