

3. *The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation* / M Chui, L. Yee, B. Hall [et al.]. – McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
4. *The New Economics of Scale: AI Agents vs Traditional Headcount*. Algorithmia. 2025. URL: <https://surl.li/zxndoo>
5. *Agentic AI Advantage: Unlocking Next-Level Value*. KPMG International, 2025. URL: <https://surl.li/tnfuzw>.

**Тарасюк М.В.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,  
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

## **ВРМ-ПІДХІД У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ**

В умовах посилення глобальної конкуренції, швидкого розвитку цифрових технологій та трансформації бізнес-моделей підприємств питання підвищення ефективності управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності. Для економіки України, яка функціонує в умовах воєнних викликів, структурних змін та необхідності післявоєнного відновлення, важливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності діяльності підприємств. У цьому контексті ВРМ-підхід (Business Process Management) розглядається як один із ключових інструментів цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує системне моделювання, аналіз, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів на основі використання сучасних інформаційних технологій. Водночас цифровізація управлінських процесів суттєво змінює характер взаємодії підприємств із ринком, що зумовлює необхідність інтеграції управлінських та маркетингових інструментів у межах процесного підходу. Застосування ВРМ-технологій створює передумови для підвищення ефективності управління підприємствами, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та формування нових моделей взаємодії зі споживачами у цифровому середовищі.

Процесний підхід передбачає орієнтацію управлінської діяльності на ідентифікацію, моделювання, аналіз та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Як зазначає А. І. Довжанин [1], у сучасних умовах глобалізації управління бізнес-процесами стає важливим інструментом підвищення ефективності

функціонування підприємств, оскільки дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, оптимізацію ресурсів та підвищення якості управлінських процедур. У свою чергу, А. Краєвська та Є. Яблонський [2] підкреслюють, що процесне управління підприємством ґрунтується на розгляді організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача, що забезпечує підвищення прозорості управління та результативності діяльності. У контексті розвитку сучасного операційного менеджменту, як відзначає В. О. Літвінова [3], інтеграція процесного підходу у систему управління підприємством сприяє формуванню цілісної моделі організаційної діяльності, в межах якої забезпечується координація функціональних підрозділів, удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Таким чином, BPM-підхід (Business Process Management) можна розглядати як комплексну управлінську концепцію, що поєднує методи аналізу, моделювання, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, забезпечення стратегічної узгодженості управлінських рішень та створення стійких конкурентних переваг.

Застосування BPM-підходу у системі менеджменту підприємств відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управлінської діяльності та адаптації організацій до умов нестабільного економічного середовища, спричиненого, зокрема сучасними військовими викликами та необхідністю створення сприятливих умов для післявоєнної відбудови.

Передусім переваги використання управління бізнес-процесами в контексті менеджменту полягають у забезпеченні прозорості організаційної структури підприємства, чіткому розмежуванні відповідальності між учасниками процесів, а також у підвищенні керованості та контрольованості виконання управлінських рішень. Процесний підхід сприяє оптимізації використання ресурсів, скороченню витрат часу на виконання операцій та підвищенню якості управлінських і виробничих процесів.

Важливою перевагою BPM в управлінській діяльності є можливість інтеграції різних функціональних напрямів роботи підприємства в єдину систему управління, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень та сприяє формуванню цілісної моделі функціонування організації. В умовах сучасної економіки України, для якої характерні висока динамічність змін, необхідність відновлення економічного потенціалу та активне впровадження цифрових технологій, BPM-підхід може використовуватися у різних напрямках управлінської діяльності. Зокрема, перспективними є його застосування у стратегічному управлінні підприємством, оптимізації операційної діяльності, управлінні якістю, удосконаленні системи взаємодії із споживачами, а також у

цифровій трансформації бізнес-процесів на основі використання сучасних інформаційних систем.

Крім того, процесне управління створює передумови для підвищення гнучкості організаційних структур, швидкого реагування на зміни ринкового середовища та формування конкурентних переваг підприємств, що особливо важливо для українського бізнесу в умовах відновлення та модернізації національної економіки.

Використання BPM-підходу у сфері маркетингової діяльності підприємств відкриває нові можливості для підвищення ефективності взаємодії з ринком та формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах цифровізації економіки маркетинг дедалі більше набуває процесного характеру, що передбачає системну організацію та координацію взаємопов'язаних маркетингових процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів.

Застосування BPM у маркетингу дозволяє забезпечити чітке структурування процесів дослідження ринку, планування маркетингових заходів, управління комунікаціями з клієнтами, аналізу поведінки споживачів та оцінювання результативності маркетингової діяльності. Важливою перевагою процесного підходу є можливість інтеграції маркетингових функцій з іншими бізнес-процесами підприємства, зокрема зі стратегічним управлінням, управлінням продажами, логістикою та обслуговуванням клієнтів, що сприяє формуванню цілісної системи управління взаємовідносинами зі споживачами.

В умовах сучасної економіки України, для якої характерні посилення конкурентної боротьби, зміна поведінки споживачів та активне впровадження цифрових маркетингових інструментів, BPM-підхід може ефективно застосовуватися для оптимізації процесів цифрового маркетингу, управління клієнтським досвідом, персоналізації маркетингових комунікацій та підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів. Крім того, використання інструментів управління бізнес-процесами у маркетинговій діяльності створює передумови для більш глибокого аналізу даних про ринок і споживачів, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та забезпечення більшої гнучкості підприємств у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Отже, BPM-підхід виступає важливим інструментом цифрової трансформації підприємств, оскільки забезпечує системне управління бізнес-процесами, підвищення прозорості організаційної діяльності, оптимізацію використання ресурсів та узгодженість управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Довжанин А. І. Особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-9>
2. Красевська А., Яблонський Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10(2). DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(2))
3. Літвінова В. О. Інтеграція процесного підходу у сучасний операційний менеджмент підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18624653>

**Терзян Р.Г.,**

здобувач вищої освіти,

**Другов О.О.,**

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

## **МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАЦІОНАЛЬНИХ ІТ-ПРОЄКТАХ**

Управління міжнаціональними ІТ-проектами характеризується високою складністю та багатофакторністю, що є прямим наслідком розподіленості команд, культурної різноманітності, часових зсувів та швидкоплинності технологічних змін. Це середовище підвищеної невизначеності, у якому традиційні підходи до прийняття управлінських рішень (УР) стають недостатніми. За визначенням Boehm та Turner, невизначеність у проектах напряду впливає на точність планування, бюджетування та оцінку ризиків [1]. У таких умовах особливої актуальності набувають методи, що дозволяють підвищити передбачуваність, гнучкість та обґрунтованість рішень, інтегруючи аналітичні методи, інструменти штучного інтелекту та концепції гнучкого управління.

Одним із центральних викликів для менеджера міжнаціонального ІТ-проекту є необхідність прийняття рішень в умовах неповної або асиметричної інформації. У відповідь на це активно застосовуються методи багатокритеріального аналізу (МБКР), такі як АНР (Analytic Hierarchy Process), які дозволяють структуровано порівнювати альтернативи та враховувати як кількісні, так і якісні параметри. Метод АНР, розроблений Т. Сааті, є особливо ефективним в умовах багатофакторних культурних та технологічних відмінностей [2], оскільки передбачає побудову ієрархії критеріїв і визначення