

УДК 338**Цифровая трансформация: эффективное управление бизнес-процессами хозяйствующих субъектов в условиях современных вызовов****Петрушевский Роман Юрьевич**

Аспирант

Донецкая академия управления и государственной службы,
283015, Российская Федерация, Донецк, ул. Челюскинцев 163А;
e-mail: k_fin302@donampa.ru

Аннотация

Статья представляет собой начало исследований в области системы управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов в период цифровых трансформаций. Рассмотрена результативность исследований отечественных ученых в данной области, позволяющая выделить ключевые направления и достижения. Определена значимость интеграции цифровых технологий в управленческие процессы, что становится одним из ключевых факторов эффективной адаптации бизнеса к происходящим изменениям. Особенное внимание уделено методам управления бизнес-процессами, адаптированным к современным требованиям. Предложены современные подходы к управлению процессами, основанные на цифровых технологиях, которые предоставляют более эффективные инструменты и стратегические возможности для реагирования на вызовы и реализации изменений в быстро меняющейся бизнес-среде. Представленный материал будет полезен как для руководителей хозяйствующих субъектов, так и для менеджеров.

Для цитирования в научных исследованиях

Петрушевский Р.Ю. Цифровая трансформация: эффективное управление бизнес-процессами хозяйствующих субъектов в условиях современных вызовов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 900-909.

Ключевые слова

Хозяйствующие субъекты, бизнес-процессы, цифровая трансформация, система, управление, инновации.

Введение

В современных условиях хозяйствования особую актуальность приобретают вопросы цифровой трансформации систем управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов, поскольку в условиях постоянной изменчивости внешней среды необходимо выработать способность быстрой адаптации и готовности к внедрению новых технологий, являющихся ключевыми аспектами эффективного развития в сфере безопасности и бизнеса. Широкий спектр технологий охватывает цифровые инновации, ввиду чего изменяется и поведение потребителей, принуждая хозяйствующие субъекты находить новые способы управления бизнес-процессами.

Поиск новых бизнес-процессов, способствующих оптимизации и повышению эффективности бизнеса, при условии жесткой конкуренции также является важным вопросом, требующим незамедлительного решения. В данном случае цифровая трансформация выступает эффективным инструментом, позволяющим достигнуть высоких результатов и обеспечить конкурентные преимущества.

Однако в условиях Донецкой Народной Республики особенно важен учет изменения в нормативно-правовом регулировании, требующий от хозяйствующих субъектов адаптации к новым условиям и использования инновационных технологий для повышения эффективности бизнес-процессов. Представленные аспекты подчеркивают важность темы цифровой трансформации системы управления бизнес-процессами.

Цель исследования – выявление особенностей цифровой трансформации системы управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов.

Материал и методы исследования. Использован системный подход для выявления взаимосвязей между элементами управления бизнес-процессами в период трансформации, а также сравнительный и контекстный анализ со вторичной обработкой данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Согласно Р.Т. Адильчаеву, «современное общество активно развивается и формирует новые стандарты потребностей человека. Немаловажную роль в этом играют цифровые технологии» [Адильчаев и др., 2023]. Данную точку зрения поддерживают и отечественные исследователи, отмечая, что данный процесс «является важным и необходимым элементом эффективной системы управления» [Петрушевская, Гордеева, Чмиль, 2022].

А.В. Жерегеля подчеркнул важность адаптации существующих бизнес-моделей к новым цифровым технологиям, анализировал влияние цифровой трансформации на эффективность и гибкость процессов, предложил методы и инструменты для оптимизации управления [Жерегеля, 2023].

А.Ю. Литвин рассмотрел процесс цифровой трансформации систем управления бизнес-процессами российских предприятий. Автор анализировал современные тенденции и вызовы, с которыми сталкиваются организации в условиях цифровизации, а также описал методы и инструменты, применяемые для оптимизации бизнес-процессов [Литвин, 2023].

В работе Е.А. Аксеновой рассмотрены ключевые вопросы, связанные с внедрением цифровых технологий на примере металлургической отрасли. Особое внимание уделяется инвестициям в технологии, вопросам обучения и подготовки кадров, а также государственной поддержке цифровизации [Аксенова, 2023].

Таким образом, в научных источниках определено достаточно большое количество работ,

посвященных вопросам управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов, раскрывающих особенности данного процесса. Однако вопросы, выявляющиеся на пути реализации цифровизации в отечественном регионе, не нашли должного научного обоснования.

Как отметили А.А. Акаева и Н.В. Гордеева, «применение цифровых инноваций, интернет-платформ и услуг дает возможность более конкретных и точных отчетов деятельности компании, поскольку данные технологии позволяют исключить риск, связанный с человеческим фактором и угрозами, которые могут возникнуть» [Акаева, Гордеева, 2023].

Вследствии этого цифровые технологии играют важную роль в жизни человека, постепенно заполняя собой все сферы жизни.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике наблюдается недостаточная цифровая трансформация бизнес-процессов, которая не в полной мере позволяет оценить потенциально растущие ожидания прогрессивных эффектов от внедрения инновационного поколения цифровых технологий. Поэтому рационально исследовать данные процессы и на мировом уровне.

Как показывает мировая практика, наиболее эффективными методами управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов в контексте цифровой трансформации являются диджитализация бизнеса, Big Data, Data Analytics, Data Science, клиентоцентричность, цифровое партнерство, внедрение инноваций, управление ценностью (рис. 1).

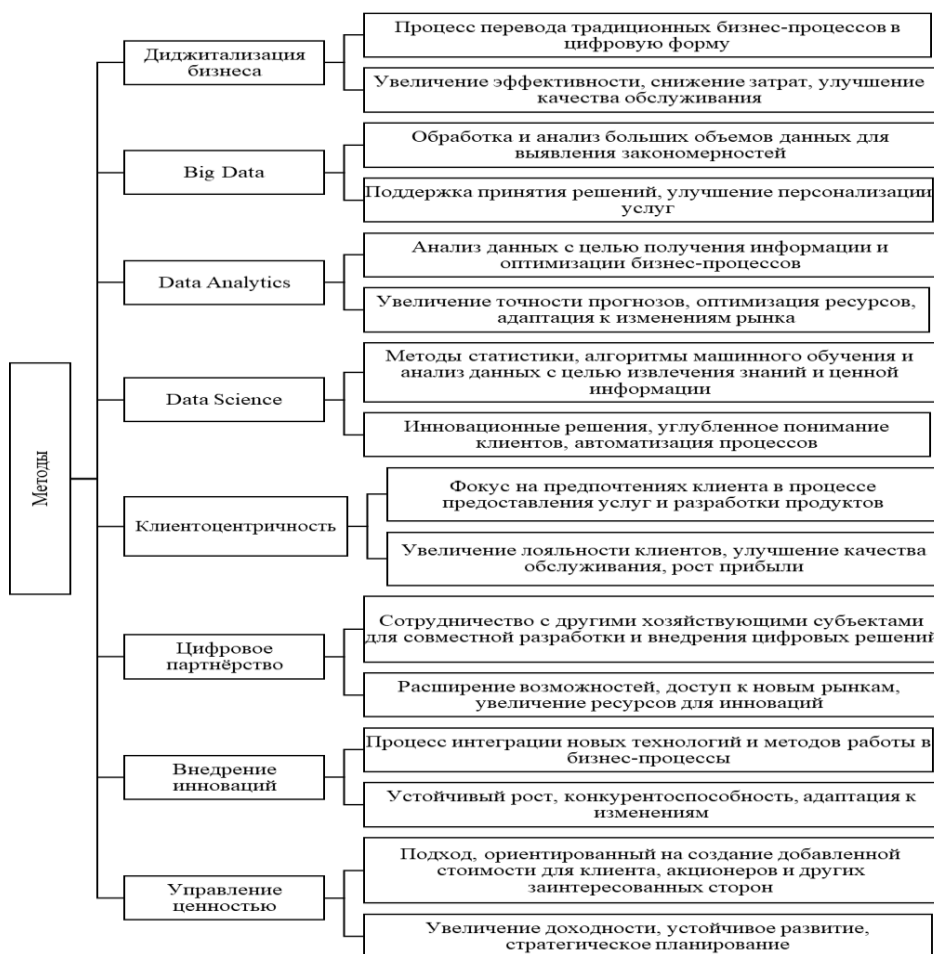


Рисунок 1 - Методы управления бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации

Выявлено, что диджитализация бизнеса предоставляет определенную возможность использовать информационные инструменты, применять современное программное обеспечение и обновления их компонентов, разрабатывать и использовать онлайн-платформы или виртуальную реальность с целью эффективного управления современным бизнесом. Поскольку именно инновационные технологии являются комплексным механизмом, позволяющим создать передовой контент с высокой скоростью распространения контента.

Если рассматривать данные вопросы на опыте зарубежных стран, то выявлено, что диджитализация бизнеса в Республике Беларусь является актуальной темой, поскольку правительство активно поддерживает внедрение инновационных технологий в сектора экономики; совершенствует законодательство, направленное на стимулирование цифровизации; разрабатывает государственные программы и определяет приоритеты, направленные на поддержку цифровизации бизнеса.

Например, на государственном уровне представлена программа развития «Цифровое развитие Беларуси», определяющая основные направления и цели цифровой трансформации страны, основная задача которой направлена на создание определенных условий для развития цифровой экономики, что в дальнейшем позволит повысить конкурентоспособность предприятий и улучшить качество жизни населения в целом. Основные направления развития представлены на рис. 2.



Рисунок 2 - Направления цифрового развития на примере зарубежной страны

Также особую популярность приобретает создание сообществ ИТ-специалистов, которые разрабатывают и внедряют цифровые технологии для эффективного ведения бизнеса. Поэтому в современных условиях процесс цифровизации является эффективным инструментом, позволяющим усовершенствовать бизнес-процессы, выйти на более высокий уровень. Парк высоких технологий играет решающую роль в консолидации ИТ-обществ, позволяя создать

оптимальные условия для развития хозяйствующих субъектов. На данном примере становится очевидным, что государственные программы и сообщества ИТ-специалистов способствуют цифровой трансформации. Именно такой симбиоз является примером успешной диджитализации [Собалевская, Данилова, 2023; Основной государственный информационный ресурс..., [www](#); О государственной программе «Цифровое развитие Беларуси на 2021-2025 годы», [www](#)].

Внедрение цифровых технологий усовершенствовало и методику управления проектами, сделав ее более гибкой. Современные методологии позволяют эффективно реагировать на изменения, а автоматизация способствует сокращению рутины, высвобождая время для решения стратегических задач [Дедерер, Савинская, 2019].

Цифровые инструменты обеспечивают прозрачность процессов и возможность наблюдать за ними в режиме реального времени, что делает управление проектами более эффективным. Современный рынок предлагает множество решений для управления проектами, в которые интегрированы цифровые технологии для повышения эффективности. Представленные платформы обеспечивают централизованное управление проектами, автоматизируют процедуры, улучшают коммуникации и предоставляют аналитические инструменты для принятия решений. Системы позволяют хозяйствующим субъектам эффективно планировать, распределять ресурсы, управлять графиками и бюджетами, а также своевременно реагировать на изменения в проекте (рис. 3).

Предложенные инструменты способствуют росту результатов финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов, оптимизации внутренних процессов, конкурентоспособности на рынке, позволяют оперативно реагировать на происходящие изменения и внедрение инноваций в представленные бизнес-модели [Цифровая трансформация..., [www](#)].

По мнению А.Ю. Пошибаева, цифровизация непосредственно способствует распространению концепции гибридных организационных структур, объединяющих преимущества традиционных и современных моделей управления [Пошибаев, 2024]. Поэтому повышение результативности хозяйствующих субъектов достигается путем интеграции инновационных бизнес-процессов, пересмотра консервативных подходов к управлению и создания адаптивной структуры. Системы, эффективно зарекомендовавшие себя на рынке, являются ERP-системами, объединяющими информацию о хозяйственно-производственных операциях хозяйствующих субъектов в едином информационном блоке, позволяющими применять инструменты анализа данных с целью формирования эффективных решений. Например, российские предприятия, эффективно используют данные инструменты с целью укрепления конкурентоспособности, что является весьма актуальным примером для предприятий Донецкой Народной Республики.

Аргументировано, что эффективное управление бизнес-процессами хозяйствующих субъектов в условиях современных вызовов требует расчета эффективности реализации цифровой трансформации. Это, в свою очередь, позволит менеджерам и руководству предприятий принять взвешенные решения о планировании сроков реализации инвестиционных проектов и прогнозировании денежных поступлений.

Также для оценки рентабельности проектов применяются финансовые методы, а именно:

- простые методы: период окупаемости, коэффициент эффективности инвестиций;
- динамические методы: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя норма рентабельности, модификация внутренней нормы рентабельности, дисконтированный срок окупаемости.

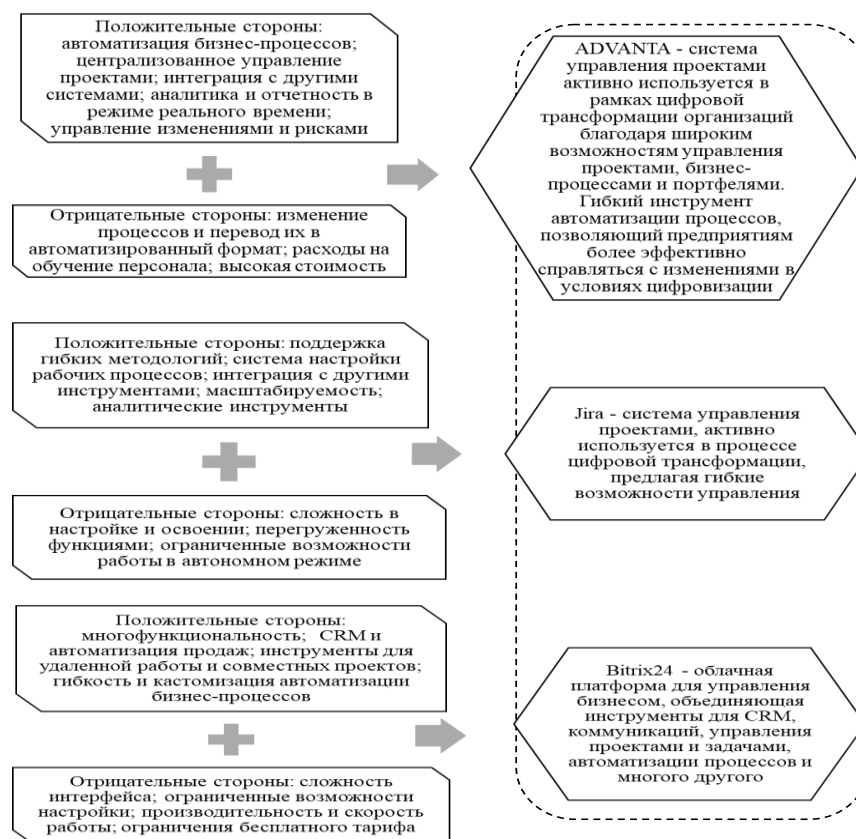


Рисунок 3 - Системы управления проектами для цифровой трансформации

Однако с учетом мировых изменений в экономике возникает необходимость в применении адаптивных методов оценки на основе применения технологий искусственного интеллекта.

Как отметила Т.В. Прохорова, учет современных вызовов позволил определить, что необходимость корректировки ключевых показателей, при совершенствовании стратегии и целей хозяйствующих субъектов, является весьма важным аспектом современного государства [Прохорова, 2022]. При этом А.Ю. Пошибаевым предложено использование нового интегрированного показателя – индекса цифровой эффективности, который учитывает традиционные метрики, а также уровень цифровизации процессов, степень внедрения инновационных технологий, кибербезопасность. Использование данного показателя позволит хозяйствующим субъектам адаптироваться к современным мировым изменениям, поскольку включает в себя актуальные компоненты: цифровую зрелость; инновационный потенциал; кибербезопасность; адаптивность [Пошибаев, 2024].

Выявлено, что за 2020–2024 гг. российский рынок информационных технологий увеличился в два раза по сравнению с мировым рынком, а именно: произошло увеличение на 12% в год против 5%. В 2023 г. его объем составил 3,2 трлн руб., а по прогнозам экспертов, к 2030 г. его рост достигнет 7 трлн руб., Такое развитие связано с возможностями хозяйствующих субъектов по цифровой трансформации.

Например, хозяйствующие субъекты сферы АПК выделяют 1% инвестиций на цифровизацию. 70% участников рынка строят ИТ-основу, внедряя системы управления предприятием, производством и складом, модели промышленного интернет вещей. Также примером эффективного распределения задач между сотрудниками является крупный

российский агрохолдинг, который в ходе цифровой трансформации автоматизировал более 6 500 бизнес-процессов [Как проходит цифровая трансформация российского бизнеса в 2024 году, [www](#)].

Однако, учитывая положительный опыт внедрения цифровых технологий, в процессе адаптации возникают определенные проблемы:

- постепенный «перенос» устоявшихся бизнес-процессов в цифровую среду приводит к ошибкам в работе хозяйствующих субъектов, поскольку у большинства из них отсутствуют инновационные технологии высокого уровня, позволяющие рациональнее организовать и оптимизировать рабочие процессы, выявить резервы эффективности и адаптации бизнес-моделей к новым цифровым реалиям;
- недостаточная квалификация персонала по вопросам инновационных технологий и мерам привлечения инвестиций также является проблемой, которая соизмеряется сопротивлением к изменениям и отсутствием четкой стратегии цифровой трансформации;
- «утечка информации», поскольку цифровые технологии, как и все новое, имеют признаки несовершенства [Астафьева, 2021; Онищенко, Онищенко, 2023; Дашук, 2022; Вологин, 2023; Жукова, 2023; Куприянов, Фатюхина, 2021; Озорнин, Терлыга, 2020].

Отмечено, что цифровая трансформация в полной мере позволяет развивать новые рынки, оптимизировать подходы к созданию потребительской ценности и обеспечению устойчивости не только хозяйствующих субъектов, но и страны в целом. Поэтому непрерывное совершенствование бизнес-процессов является необходимым инструментом эффективной системы управления.

Заключение

Таким образом, для повышения конкурентоспособности хозяйствующим субъектам необходимо оценить свои цифровые возможности с помощью инструментов стратегического анализа, сформировать понимание основополагающих факторов для оценки эффективности цифровой трансформации и, кроме того, определить перспективы роста прибыли.

Библиография

1. Адильчаев Р.Т. и др. Современные проблемы обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем. Донецк: Издательство ДонНУ, 2023. 283 с. EDN CGEADX.
2. Акаева А.А., Гордеева Н.В. Цифровизация финансового сектора // Экономика. Наука. инноватика: III Международная научно-практическая конференция, Донецк, 23 марта 2023 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 405-408. EDN EXYAAH.
3. Аксенова Е.А. Экономические аспекты цифровизации металлургической отрасли // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 30. С. 6-22. DOI: 10.5281/zenodo.8167563. EDN PPRHAS.
4. Астафьева О.Е. Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности // Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 65-74. DOI: 10.26425/2309-36332021-9-4-65-74.
5. Вологин А.Е. Характеристика процесса цифровой трансформации: новые возможности и вызовы, порожденные цифровой трансформацией // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 1(55). С. 17-20. EDN DVBMFJ.
6. Дашук Э.В. Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2022): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием (Москва, 18–20 апреля 2022 года). Том 5. М.: Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2022. С. 67-70. EDN FOTKGT.

7. Дедерер В.А., Савинская Д.Н. Значение BPM-систем в управлении бизнес-процессами на примере системы BPM ELMA // Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты: сборник материалов I всероссийской студенческой научно-практической конференции (Краснодар, 21–25 января 2019 года). Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2019. С. 47-50. EDN VWSALX.
8. Жерегеля А.В. Управление бизнес-процессами организациях в контексте цифровой трансформации // Управление. 2023. № 1. С. 105-121.
9. Жукова М.С. Проблема управления бизнес-процессами организации и процессный подход // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2023. № 1. С. 485-488. EDN UEGJHC.
10. Как проходит цифровая трансформация российского бизнеса в 2024 году: сайт. 2024. URL: <https://sber.pro/digital/publication/uragan-dannih-kak-prohodit-tsifrovaya-transformatsiya-rossiiskogo-biznesa-v-2024-godu/> (дата обращения: 30.10.2024).
11. Куприянов А.Н., Фатюхина Т.Ю. Цифровая трансформация как новый этап инновационного развития территорий // Менеджмент-2021: новые вызовы и креативные решения: Материалы XVII Международной научно-практической конференции (Орел, 23–24 апреля 2021 года). Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2021. С. 52-59. EDN NKBDWG.
12. Литвин А.Ю. Цифровая трансформация систем управления бизнес-процессами в российских компаниях / А. Ю. Литвин // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2. С. 1-8.
13. О государственной программе «Цифровое развитие Беларуси на 2021-2025 годы»: официальный сайт. 2024. URL: <https://pravo.by/document/?guid=11031&p0=C22100066> (дата обращения: 30.10.2024).
14. Озорнин С.Ю., Терлыга Н.Г. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект // Евразийский союз ученых. 2020. № 4-7(73). С. 49-59. EDN HIBBBJ.
15. Онищенко К.Н., Онищенко С.К. Трансформация бизнес-процессов организации в условиях цифровизации // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник труда XXIV Всероссийской научно-практической конференции (Симферополь, 16–17 ноября 2023 года). Симферополь: Издательство Типография «Ариал, 2023. С. 259-263. ЭДН ЦАХАГК.
16. Основной государственный информационный ресурс в области права и правовой информатизации // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. 2024. URL: <https://pravo.by/> (дата обращения: 31.10.2024).
17. Петрушевская В.В., Гордеева Н.В., Чмиль Т.А. Концептуальная модель системы диагностики финансового потенциала предприятия // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2022. № 2(26). С. 139-150. DOI: 10.5281/zenodo.6860794. EDN WYEEWE.
18. Пошибаев А.Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. С. 1-14.
19. Прохорова Т.В. Метрики цифровой трансформации бизнеса // Манкевич В.В. и др. (ред.) Бизнес. Образование. Экономика: междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 7–8 апр. 2022 г.): сб. ст. Минск: Институт бизнеса БГУ, 2022. С. 89-92.
20. Собалевская Д.Н., Данилова Д.Д. Диджитализация бизнеса в современных условиях // 80-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета: материалы конференции. В 3-х частях, Минск, 10–20 марта 2023 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2023. С. 705-708. EDN IORPUW.
21. Функциональные возможности и особенности ADVANTA. URL: <https://iaaaspaas.ru/rating/low-code-sistemy/advanta-obzor> (дата обращения: 29.10.2024).
22. Цифровая трансформация: анализируем 3 системы управления: сайт // ADVANTA. Системы управления проектами. 2024. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/cifrovaa-transformacia-analiziruem-3-sistemy-upravlenia/#section2> (дата обращения: 31.10.2024).

Digital transformation: effective management of business processes of business entities in the context of modern challenges

Roman Yu. Petrushevskii

Graduate Student,
Donetsk Academy of Management and Public Service,
283015, 163A Chelyuskintsev str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: k_fin302@donampa.ru

Abstract

This article initiates research into the business process management system of economic entities during digital transformation. It examines the effectiveness of studies by domestic scholars in this field, identifying key directions and achievements. The importance of integrating digital technologies into management processes is highlighted as a crucial factor for business adaptation to ongoing changes. Special attention is given to business process management methods adapted to modern requirements. Contemporary process management approaches based on digital technologies are proposed, offering more effective tools and strategic capabilities to address challenges and implement changes in a rapidly evolving business environment. The presented material will be valuable for both executives of economic entities and managers.

For citation

Petrushevskii R.Yu. (2025) Tsifrovaya transformatsiya: effektivnoye upravleniye biznes-protsessami khozyaystvuyushchikh sub'yektov v usloviyakh sovremennykh vyzovov [Digital Transformation: Effective Management of Business Processes in Economic Entities Under Modern Challenges]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 900-909.

Keywords

Economic entities, business processes, digital transformation, system, management, innovations.

References

1. Adilchaev R.T. et al. (2023) Sovremennyye problemy obespecheniya ustoychivogo razvitiya sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Modern Problems of Ensuring Sustainable Development of Socio-Economic Systems]. Donetsk: Donetsk National University Publishing House. EDN CGEADX.
2. Akaeva A.A., Gordeeva N.V. (2023) Tsifrovizatsiya finansovogo sektora [Digitalization of the Financial Sector]. *Ekonomika. Nauka. innovatika: III Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya* (Donetsk, 23 marta 2023 goda) [Economics. Science. Innovation: III International Scientific and Practical Conference, Donetsk, March 23, 2023]. Donetsk: Donetsk National Technical University, p. 405-408. EDN EXYAAX.
3. Aksenova E.A. (2023) Ekonomicheskie aspekty tsifrovizatsii metallurgicheskoy otrasli [Economic Aspects of Digitalization of the Metallurgical Industry]. *Sbornik nauchnykh rabot serii «Ekonomika»* [Collection of Scientific Works of the "Economics" Series], 30, p. 6-22. DOI: 10.5281/zenodo.8167563. EDN PPRHAS.
4. Astafeva O.E. (2021) Metodologiya razvitiya biznes-protsessov v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki pri formirovanii mekhanizma ustoychivogo razvitiya promyshlennosti [Methodology for Developing Business Processes in the Digital Economy when Forming a Mechanism for Sustainable Industrial Development]. *Upravlenie* [Management], 9 (4), p. 65-74. DOI: 10.26425/2309-36332021-9-4-65-74.
5. Dashuk E.V. (2022) Upravlenie biznes-protsessami organizatsii v kontekste tsifrovoy transformatsii [Managing Organizational Business Processes in the Context of Digital Transformation]. *Innovatsionnoe razvitie tekhniki i tekhnologiy v promyshlennosti (INTEKS-2022): sbornik materialov Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii molodykh issledovateley s mezhdunarodnym uchastiem* (Moskva, 18–20 aprelya 2022 goda). Tom 5 [Innovative Development of Equipment and Technologies in Industry (INTEKS-2022): Collection of Materials of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation (Moscow, April 18–20, 2022). Vol. 5]. M.: A.N. Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art)], p. 67-70. EDN FOTKGT.
6. Dedever V.A., Savinskaya D.N. (2019) Znachenie BPM-sistem v upravlenii biznes-protsessami na primere sistema BPM ELMA [The Significance of BPM Systems in Business Process Management Using the BPM ELMA System as an Example]. *Tsifrovizatsiya ekonomiki: napravleniya, metody, instrumenty: sbornik materialov I vserossiyskoy studencheskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (Krasnodar, 21–25 yanvarya 2019 goda) [Digitalization of the Economy: Directions, Methods, Tools: Proc. All-Russian Conf.]. Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, p. 47-50. EDN VWSALX.
7. *Funktsionalnye vozmozhnosti i osobennosti ADVANTA* [Functional Capabilities and Features of ADVANTA]. Available at: <https://iaassaaspaas.ru/rating/low-code-sistemy/advanta-obzor> [Accessed 29.10.2024].

8. *Kak prokhorit tsifrovaya transformatsiya rossiyskogo biznesa v 2024 godu: sayt* [How the Digital Transformation of Russian Business is Happening in 2024: website]. (2024). Available at: <https://sber.pro/digital/publication/uragan-dannih-kak-prokhorit-tsifrovaya-transformatsiya-rossiyskogo-biznesa-v-2024-godu/> [Accessed: 30.10.2024].
9. Kupriyanov A.N., Fatyukhina T.Yu. (2021) Tsifrovaya transformatsiya kak novyy etap innovatsionnogo razvitiya territoriy [Digital Transformation as a New Stage of Innovative Development of Territories]. *Menedzhment-2021: novye vyzovy i kreativnye resheniya: Materialy XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (Orel, 23–24 aprelya 2021 goda) [Management-2021: New Challenges and Creative Solutions: Proc. Int. Conf.]. Orel: Orel State University named after I.S. Turgenev, p. 52-59. EDN NKBDWG.
10. Litvin A.Yu. (2023) Tsifrovaya transformatsiya sistem upravleniya biznes-protsessami v rossiyskikh kompaniyakh [Digital Transformation of Business Process Management Systems in Russian Companies]. *Vestnik evraziyskoy nauki* [Eurasian Scientific Bulletin], 15 (s2), p. 1-8.
11. *O gosudarstvennoy programme «Tsifrovoe razvitie Belarusi na 2021-2025 gody»: ofitsialnyy sayt* [On the State Program "Digital Development of Belarus for 2021-2025": official website]. (2024). Available at: <https://pravo.by/document/?guid=11031&p0=C22100066> [Accessed 30.10.2024].
12. Onishchenko K.N., Onishchenko S.K. (2023) Transformatsiya biznes-protsessov organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of Organizational Business Processes in the Context of Digitalization]. *Ustoychivoe razvitie sotsialno-ekonomicheskoy sistemy Rossiyskoy Federatsii: sbornik truda XXIV Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (Simferopol, 16–17 noyabrya 2023 goda) [Sustainable Development of the Socio-Economic System of the Russian Federation: Proc. All-Russian Conf.]. Simferopol: Izdatelstvo Tipografiya «Arial», p. 259-263. EDN TSAKHAGK.
13. Osnovnoy gosudarstvennyy informatsionnyy resurs v oblasti prava i pravovoy informatizatsii [The Main State Information Resource in the Field of Law and Legal Informatization] (2024). *Natsionalnyy pravovoy internet-portal Respubliki Belarus* [National Legal Internet Portal of the Republic of Belarus]. Available at: <https://pravo.by/> [Accessed 31.10.2024].
14. Ozomin S.Yu., Terlyga N.G. (2020) Problemy tsifrovoy transformatsii predpriyatiy: upravlencheskiy aspekt [Problems of Digital Transformation of Enterprises: Management Aspect]. *Evrasiyskiy soyuz uchenykh* [Eurasian Union of Scientists], 4-7(73), p. 49-59. EDN HIBBBJ.
15. Petrushevskaya V.V., Gordeeva N.V., Chmil T.A. (2022) Kontseptualnaya model sistemy diagnostiki finansovogo potentsiala predpriyatiya [Conceptual Model of a System for Diagnosing the Financial Potential of an Enterprise]. *Sbornik nauchnykh rabot serii «Finansy, uchët, audit»* [Collection of Scientific Works of the "Finance, Accounting, Audit" Series], 2(26), p. 139-150. DOI: 10.5281/zenodo.6860794. EDN WYEEWE.
16. Poshibaev A.Yu. (2024) Vliyaniye tsifrovyykh tekhnologiy na effektivnost deyatel'nosti organizatsii [The Impact of Digital Technologies on Organizational Efficiency]. *Vestnik evraziyskoy nauki* [Eurasian Scientific Bulletin], 16 (5), p. 1-14.
17. Prokhorova T.V. (2022) Metriki tsifrovoy transformatsii biznesa [Metrics of Business Digital Transformation]. *Mankevich V.V. et al. (eds.) Biznes. Obrazovanie. Ekonomika: mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Minsk, 7–8 apr. 2022 g.): sb. st.* [Business. Education. Economics: Proc. Int. Conf.]. Minsk: Institute of Business of Belarusian State University, p. 89-92.
18. Sobalevskaya D.N., Danilova D.D. (2023) Didzhitalizatsiya biznesa v sovremennykh usloviyakh [Digitalization of Business in Modern Conditions]. *80-ya nauchnaya konferentsiya studentov i aspirantov Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta: materialy konferentsii. V 3-kh chastyakh*, Minsk, 10–20 marta 2023 goda [80th Scientific Conference of Students and Postgraduate Students of the Belarusian State University: Conference Proceedings. In 3 parts]. Minsk: Belarusian State University, p. 705-708. EDN IORPUW.
19. Tsifrovaya transformatsiya: analiziruem 3 sistemy upravleniya: sayt [Digital Transformation: Analyzing 3 Management Systems: website]. ADVANTA. *Sistemy upravleniya proektami* [ADVANTA. Project Management Systems]. (2024). Available at: <https://www.advanta-group.ru/blog/cifrovaa-transformatsia-analiziruem-3-sistemy-upravleniya/#section2> [Accessed 31.10.2024].
20. Volohin A.E. (2023) Kharakteristika protsessa tsifrovoy transformatsii: novye vozmozhnosti i vyzovy, porozhdaemye tsifrovoy transformatsiei [Characteristics of the Digital Transformation Process: New Opportunities and Challenges Generated by Digital Transformation]. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsialnaya sfera, tekhnologii* [Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technologies], 1 (55), p. 17-20. EDN DVBMFJ.
21. Zheregelya A.V. (2023) Upravleniye biznes-protsessami organizatsiy v kontekste tsifrovoy transformatsii [Management of Business Processes in Organizations in the Context of Digital Transformation]. *Upravleniye* [Management], 1, p. 105-121.
22. Zhukova M.S. (2023) Problema upravleniya biznes-protsessami organizatsii i protsessnyy podkhod [The Problem of Managing Organizational Business Processes and the Process Approach]. *Intellektualnye resursy – regionalnomu razvitiyu* [Intellectual Resources - Regional Development], 1, p. 485-488. EDN UEGJHC.