

В.В. ЗАЙЧЕНКО, Н.В. ГАВРИЛОВА, А.Г. САРІБЕКЯН
СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У фокусі наукового дослідження перебувають питання сучасних особливостей системи менеджменту бізнес-процесів, а саме розглянуто складові системи менеджменту бізнес-процесів, особливості сучасної системи менеджменту бізнес-процесів та ключові компоненти системи менеджменту бізнес-процесів. Констатовано, що особливостями сучасної системи менеджменту бізнес-процесів є цифрова трансформація бізнес-процесів, орієнтація на клієнта, гнучкість та адаптивність системи, процесна аналітика та управління на основі даних, інтеграція бізнес-процесів у єдину екосистему підприємства, орієнтація на сталий розвиток, безперервне вдосконалення (Continuous Improvement), використання хмарних BPM-платформ, людиноцентричність управління.

В результаті нашого дослідження стверджується, що ефективна модель менеджменту бізнес-процесів дозволяє підприємству досягати узгодженості між стратегією та операційною діяльністю; підвищувати ефективність використання ресурсів; забезпечувати прозорість і контрольованість процесів; скорочувати витрати часу й фінансів; підвищувати задоволеність клієнтів; зміцнювати інноваційний потенціал та конкурентні позиції на ринку. Отже, стверджується, що сучасна система менеджменту бізнес-процесів має бути не лише інструментом контролю, а й динамічною платформою, здатною забезпечити гнучкість, швидке прийняття рішень і безперервне вдосконалення діяльності організації.

В процесі проведеного нами дослідження виявлено, що одним із провідних напрямків удосконалення є впровадження цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію операцій, зниження людського фактору та підвищення продуктивності, розвитку людського капіталу та базуватися на принципах Data-Driven Management – управління на основі даних, що, в свою чергу дає змогу впровадити панелі моніторингу (dashboard) у режимі реального часу; використовувати аналітичні моделі прогнозування для управління ризиками; застосовувати BI-системи (Business Intelligence) для виявлення вузьких місць і прийняття рішень; формувати цифрові двійники процесів (Digital Twins) для тестування сценаріїв розвитку. Вважаємо, що сучасні підприємства вдосконалюють BPM із урахуванням орієнтації на сталий розвиток, соціальної відповідальності, екологічності та етичного управління. Це передбачає реалізувати інтеграцію ESG-метрик у процеси управління; оптимізувати використання ресурсів і енергії; впроваджувати

Ключові слова: бізнес-процеси, менеджмент бізнес-процесів, інтеграція бізнес-процесів, цифрова трансформація бізнес-процесів, ключові компоненти сучасної системи менеджменту бізнес-процесів, етапи реалізації системи менеджменту бізнес-процесів.

V.V. ZAICHENKO, N.V. HAVRYLOVA, A.H. SARIBEKIAN
MODERN FEATURES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS

The focus of the scientific research is on the issues of modern features of the business process management system, namely, the components of the business process management system, the features of the modern business process management system, and the key components of the business process management system are considered.

It was found that the features of a modern business process management system are the digital transformation of business processes, customer orientation, flexibility and adaptability of the system, process analytics and data-based management, integration of business processes into a single enterprise ecosystem, orientation towards sustainable development, and human-centric management.

As a result of our research, it is stated that an effective business process management model allows an enterprise to achieve consistency between strategy and operational activities; increase the efficiency of resource use; reduce time and financial costs; strengthen innovation potential and competitive positions in the market. Therefore, it is argued that a modern business process management system should be not only a control tool, but also a dynamic platform capable of ensuring flexibility, rapid decision-making, and continuous improvement of the organization's activities.

In the course of our research, we found that one of the leading areas of improvement is the introduction of digital technologies that ensure the automation of operations, reduce the human factor and increase productivity, develop human capital and be based on the principles of Data-Driven Management. We believe that modern enterprises are improving BPM with a focus on sustainable development, social responsibility, environmental friendliness and ethical management. This involves implementing the integration of ESG metrics into management processes; optimizing the use of resources and energy; implementing

Keywords: business processes, business process management, business process integration, digital transformation of business processes, key components of a modern business process management system, stages of implementing a business process management system.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Одним із ключових інструментів забезпечення такої адаптивності виступає система менеджменту бізнес-процесів (Business Process Management – BPM), яка спрямована на комплексне вдосконалення, оптимізацію. Значна частина підприємств, особливо в Україні, реалізує процесний підхід частково або формально, без належної інтеграції сучасних цифрових технологій, аналітики даних, інноваційних методів управління та відповідної організаційної культури. Це знижує ефективність управління, ускладнює стратегічне планування та стримує інноваційний розвиток.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління

бізнес-процесами з урахуванням викликів цифрової економіки, автоматизації, впровадження принципів сталого розвитку та ESG-орієнтирів. Наукова проблема полягає у визначенні сучасних особливостей системи менеджменту бізнес-процесів, які дозволяють забезпечити її гнучкість, клієнтоорієнтованість і результативність у мінливих умовах ринку.

Мета дослідження полягає у виявленні сучасних особливостей системи менеджменту бізнес-процесів, визначення її ключових складових, принципів функціонування та тенденцій розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. У межах дослідження передбачено виявлення впливу інноваційних технологій, процесного підходу та методологій управління на ефективність бізнес-процесів, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасних

викликів ринкового середовища.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. Збереження конкурентних переваг у сучасній економіці є дедалі складнішим завданням. Якщо підприємство не здатне адекватно реагувати на зовнішні події, інтегрувати їх у власну діяльність та впроваджувати стратегічні й технологічні інновації, воно ризикує втратити свої позиції на ринку або навіть опинитися під загрозою припинення діяльності. Організаційні зміни, що є необхідними для виживання в турбулентному середовищі, передбачають переосмислення традиційних підходів до управління, модифікацію бізнес-моделей та розширення інструментарію стратегічного планування.

Отже, підприємства, які прагнуть довгострокової стабільності та сталого розвитку, повинні систематично оновлювати свої стратегії відповідно до управлінських орієнтирів бізнес-процесів. Наукові дослідження управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств присвячені праці Багорка Д.А., Верцева А.О. [1]. Сучасним аспектам управління бізнес-процесами підприємства присвячені праці Комеліна, О. В., Чайкіна, А. О., Батюта, М., Сидоренко, Є. [2]. Свої наукові дослідження Ольшанський О. В. присвятив питанням розробки концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі [6]. Дослідженням питань оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві присвячені праці Сарай Н.І. [7]. Сучасним питанням управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу присвячені наукові розробки Салабай, В.О., Кравченко, М.О. [8].

Бізнес-процеси у сучасній науковій та практичній літературі розглядаються як цілісна система взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на створення продуктів чи послуг, що мають споживчу цінність і задовольняють потреби клієнтів. Вони становлять фундамент діяльності будь-якої організації, оскільки саме через бізнес-процеси забезпечується перетворення економічних ресурсів у кінцевий результат, який створює додану вартість та формує конкурентні переваги підприємства.

Зважаючи на ґрунтовну наукову та практичну складову, сучасні підприємства вибудовують бізнес – моделі навколо ключових процесів, що створюють цінність для клієнта. Тому вивчення сучасних особливостей системи менеджменту бізнес-процесів дозволяє розкрити зв'язок між процесною структурою, ефективністю управлінських рішень та досягненням стратегічних цілей та допомагає сформулювати науково обґрунтовані підходи до підвищення адаптивності бізнесу. важливим є сучасні особливості системи менеджменту бізнес- процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю розвитку, що зумовлено глобалізаційними процесами, технологічними інноваціями, змінами у структурі

попиту, а також чисельними ризиками та коливаннями на внутрішніх і зовнішніх ринках. Радикальні трансформації бізнес-середовища здатні істотно змінювати умови діяльності компаній, що, у свою чергу, вимагає перегляду усталених моделей управління та впровадження інноваційних підходів до організації бізнес-процесів.

Завдяки чіткій структурованості бізнес-процеси дають можливість комплексно аналізувати ефективність функціонування підприємства, своєчасно виявляти проблемні зони або так звані «вузькі місця» у виробничо-управлінській діяльності, а також знаходити шляхи їх оптимізації. Важливою їх особливістю є послідовність та взаємозалежність етапів, які базуються на раціональному використанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів у поєднанні з мотиваційними чинниками. Це дозволяє досягати узгоджених стратегічних і тактичних цілей, орієнтованих не лише на внутрішню ефективність, але й на задоволення потреб споживачів і партнерів.

Кожен бізнес-процес має своїх постачальників і споживачів – як внутрішніх, так і зовнішніх, – що створює багаторівневу систему взаємодій. Завершення одного процесу, як правило, слугує відправною точкою для іншого, формуючи замкнений ланцюг послідовних дій. Така структура забезпечує безперервність організаційного розвитку й адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

У межах підприємства бізнес-процеси формують складну мережу функціональних зв'язків між різними підрозділами, виробничими одиницями та робочими групами. Вони інтегрують операційну діяльність у єдину систему, яка узгоджена зі стратегічними пріоритетами розвитку компанії. Саме процес перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт або послугу є ключовим чинником досягнення цільових результатів, збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Характеристики продуктів і послуг, що створюють споживчу цінність, формуються завдяки ефективному функціонуванню горизонтальних бізнес-процесів, які інтегрують діяльність різних підрозділів підприємства в єдину систему. Саме ці процеси стають основним об'єктом управлінської уваги, оскільки від їхньої узгодженості та ефективності безпосередньо залежить задоволення потреб клієнтів, збереження конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості організації. Складові системи управління бізнес-процесами представлені на рисунку 1.

Система управління бізнес-процесами дозволяє чітко структурувати послідовність дій, визначити їх взаємозалежність, виявити надлишкові або дублюючі операції та виокремити ключові аспекти, що потребують удосконалення. Завдяки цьому забезпечується можливість глибокого аналізу функціонування підприємства, підвищується рівень прозорості управлінських процесів і зростає потенціал для досягнення стратегічних цілей організації.



Рис. 1 - Складові системи управління бізнес - процесами

У підсумку, управління бізнес-процесами є не лише технічною процедурою оптимізації діяльності, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності компанії, її адаптивності до змін ринкового середовища та здатності забезпечувати створення довготривалої цінності для клієнтів і стейкхолдерів.

Сучасні компанії отримують суттєві переваги від стандартизації та оптимізації бізнес-процесів, що розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності, але й як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності. Упорядкування процесів дозволяє підприємствам чітко усвідомлювати механізми функціонування власної діяльності, формувати прозору систему управління та забезпечувати її узгодженість зі стратегічними цілями розвитку.

По-перше, стандартизація бізнес-процесів сприяє створенню єдиних правил і процедур, які забезпечують уніфікацію виконання ключових операцій. Це значно підвищує керованість організації, мінімізує ймовірність виникнення помилок та дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

По-друге, оптимізація процесів позитивно впливає на якість роботи, оскільки дозволяє виявити неефективні етапи, усунути дублювання функцій і створити умови для більш злагодженої взаємодії між підрозділами. Такий підхід формує передумови для систематичного вдосконалення діяльності компанії та підвищення її адаптивності до нових викликів.

По-третє, зменшується залежність результатів діяльності від окремих працівників, що особливо важливо для стабільності організації. Чітко описані та стандартизовані процеси дозволяють залучати менш кваліфікований персонал без ризику втрати якості, що водночас знижує витрати на трудові ресурси.

Крім того, у результаті ефективної стандартизації та оптимізації бізнес-процесів зростає задоволеність клієнтів, адже компанія здатна забезпечувати стабільний рівень якості продукції та послуг, скорочувати час виконання замовлень і підвищувати надійність партнерських відносин. Це, своєю чергою, сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню загальної прибутковості підприємства.

Варто підкреслити, що дослідження бізнес-процесів на етапі аналізу поточного стану діяльності потребує ретельного підходу та систематизації. Лише завдяки ґрунтовному збору даних, застосуванню сучасних методів аналізу й використанню інструментів моделювання можна об'єктивно оцінити ефективність функціонування організації, виявити «вузькі місця» та визначити пріоритетні напрями для подальшого вдосконалення.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Система менеджменту бізнес-процесів виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення гнучкості, прозорості та результативності його діяльності.

Сутність сучасної системи менеджменту бізнес-процесів полягає у комплексному підході до проектування, моделювання, аналізу, оптимізації, автоматизації та контролю всіх ключових процесів організації. Основною метою є досягнення максимального узгодження бізнес-процесів із стратегічними цілями підприємства, а також створення умов для їх безперервного вдосконалення. Авторське бачення особливостей сучасної системи менеджменту бізнес-процесів представлена на рисунку 2.

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

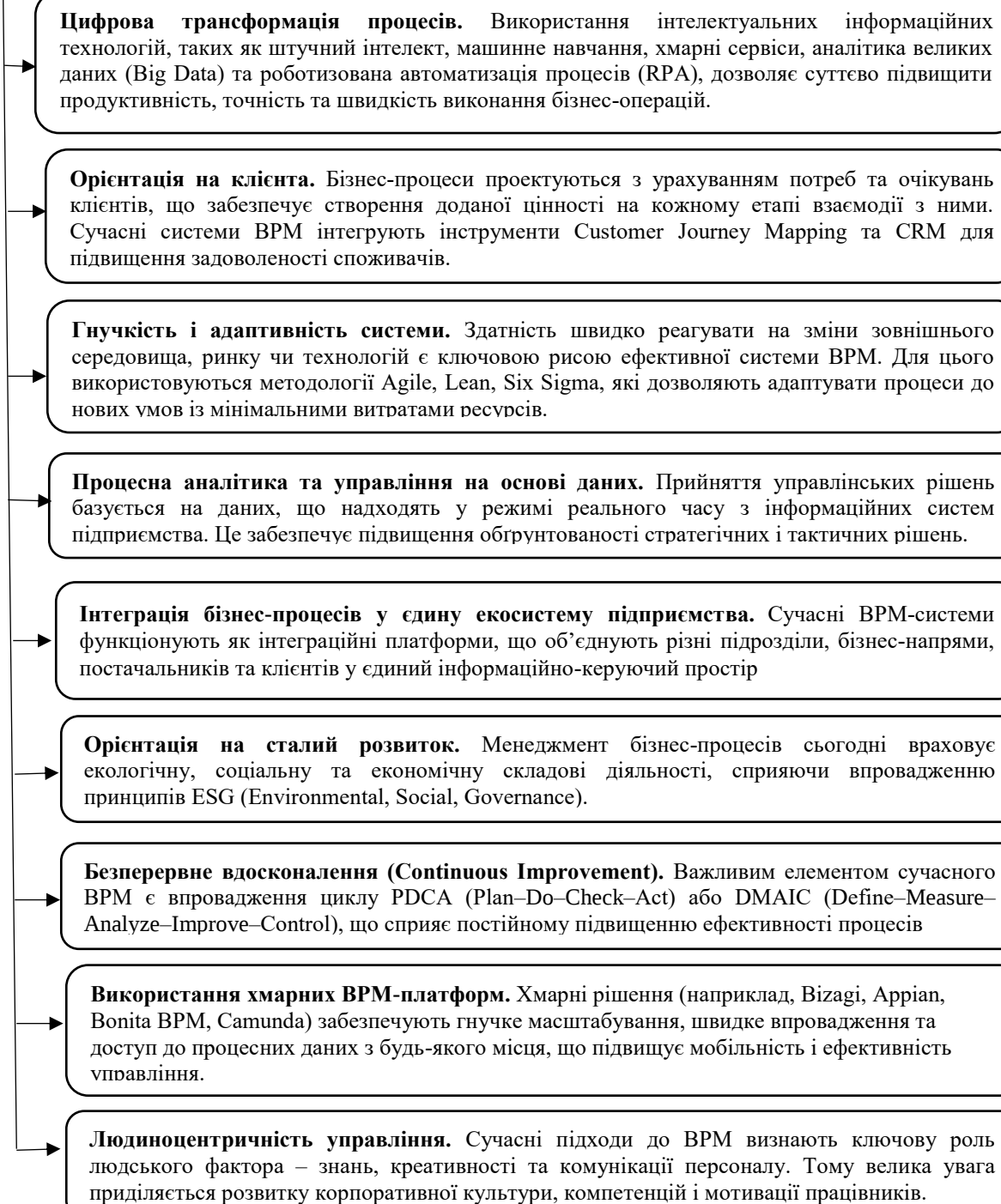


Рис. 2 - Особливості сучасної системи менеджменту бізнес-процесів

Таким чином, сучасна система менеджменту бізнес-процесів є динамічною, технологічно орієнтованою та інтегрованою моделлю управління, спрямованою на підвищення ефективності діяльності підприємства, його інноваційної спроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Вона формує основу для цифрової еволюції бізнесу та забезпечує стратегічну гнучкість у мінливому середовищі світової економіки.

Система менеджменту бізнес-процесів поєднує методологію, інструменти, принципи та технології, спрямовані на проектування, організацію, виконання, моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Модель сучасної системи визначає логіку взаємодії всіх елементів організації – від стратегічних цілей до операційних дій – з метою досягнення високої ефективності, гнучкості та клієнтоорієнтованості діяльності.

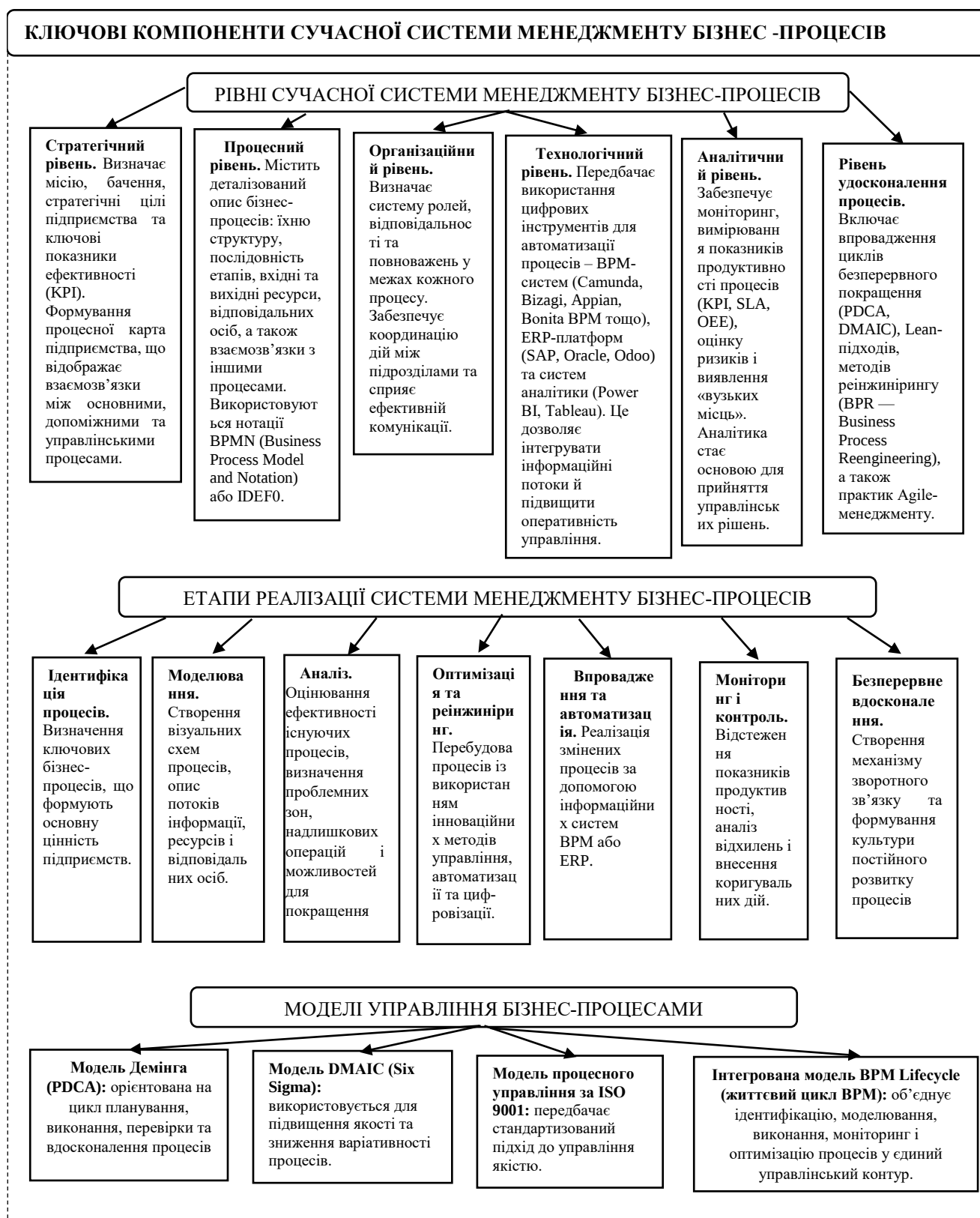


Рис. 3 - Ключові компоненти сучасної системи менеджменту бізнес - процесів

Основне призначення сучасної системи менеджменту полягає у створенні єдиного інтегрованого механізму управління, який дозволяє підприємству чітко розуміти, як саме створюється

цінність, які ресурси залучаються на кожному етапі та які показники відображають результативність діяльності. Ключові компоненти системи

менеджменту бізнес-процесів представлені на рисунку 3.

Провівши дослідження нами стверджується, що ефективна модель менеджменту бізнес-процесів дозволяє підприємству:

- досягати узгодженості між стратегією та операційною діяльністю;
- підвищувати ефективність використання ресурсів;
- забезпечувати прозорість і контрольованість процесів;
- скорочувати витрати часу й фінансів;
- підвищувати задоволеність клієнтів;
- зміцнювати інноваційний потенціал та конкурентні позиції на ринку.

Хочемо зауважити, що модель менеджменту бізнес-процесів є сучасним інструментом системного управління організацією, який поєднує стратегічне бачення, процесну орієнтацію та цифрові технології. Її впровадження забезпечує підвищення ефективності бізнесу, адаптивність до зовнішніх змін і стійкість до кризових викликів. У майбутньому розвиток бізнес-моделей буде тісно пов'язаний із впровадженням штучного інтелекту, аналітики даних і технологій Industry 5.0.

У світовій практиці система менеджменту бізнес-процесів (Business Process Management, BPM) розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності організацій, що забезпечує стратегічну узгодженість, гнучкість і здатність до інновацій. Країни з розвинутою економікою мають значний досвід у впровадженні процесно-орієнтованих систем управління, які ґрунтуються на стандартах якості, цифрових технологіях і принципах безперервного вдосконалення.

Тут варто виділити досвід Сполучених штатів. Так, у Сполучених Штатах Америки BPM є невід'ємним елементом корпоративної стратегії великих компаній. Підприємства впроваджують комплексні BPM-платформи (Appian, Pegasystems, IBM Business Automation Workflow, Nintex), які дозволяють поєднати автоматизацію процесів, аналітику, управління ризиками та клієнтський досвід у єдиній системі.

Нами досліджено особливості американської моделі BPM, які полягають у наступному:

- інтеграція BPM із CRM та ERP-системами для забезпечення наскрізного управління бізнесом;
- використання аналітики великих даних (Big Data) для моделювання ефективності процесів;
- високий рівень автоматизації (RPA, AI, ML) у фінансовому секторі, логістиці, охороні здоров'я;
- культура безперервного вдосконалення (Continuous Improvement) як частина корпоративної філософії.

Достатньо цікавим є досвід Німеччини. Так, Німеччина демонструє процесно-орієнтований підхід, який базується на принципах якості, стандартизації та інноваційності. Основою німецької системи BPM є стандарти ISO серії 9000, методологія Lean

Management, а також концепція Industry 4.0, що інтегрує бізнес-процеси з цифровими технологіями виробництва.

Варто окреслити ключові риси німецького досвіду:

- стандартизація бізнес-процесів відповідно до міжнародних норм;
- інтеграція BPM із системами управління якістю (TQM, ISO 9001);
- використання процесного підходу у виробництві та логістиці (Siemens, Bosch, Volkswagen);
- акцент на цифрових двійниках процесів (Digital Twin) для моніторингу й оптимізації виробничих ланцюгів.

Таким чином, BPM у Німеччині слугує не лише інструментом управління, а й основою технологічної синергії та інноваційного розвитку підприємств.

Японський досвід BPM відзначається гуманістичним і філософським підходом до управління процесами. Основою японської моделі є концепції Kaizen (постійне вдосконалення), Lean Production (ощадне виробництво) та Total Quality Management (загальне управління якістю).

Особливості японського підходу:

- залучення всіх працівників до вдосконалення процесів;
- системна орієнтація на якість і усунення втрат;
- інтеграція управління процесами з корпоративною культурою;
- використання візуальних інструментів управління (Kanban, 5S, Poka-Yoke).

Британські компанії активно застосовують BPM у контексті управління якістю, ризиками та корпоративним управлінням. Основу становлять міжнародні стандарти ISO 9001, ISO 31000, ISO 27001, а також національні рекомендації British Standards Institution (BSI).

Відмінні риси британського досвіду:

- системний підхід до управління відповідністю (Compliance Management);
- впровадження BPM для підвищення прозорості корпоративного управління;
- акцент на цифрових сервісах і кібербезпеці в управлінських процесах;
- державна підтримка цифровізації бізнесу через програми "Digital Transformation UK".

Зарубіжний досвід системи менеджменту бізнес-процесів демонструє, що успішні компанії поєднують технологічні інновації, стандарти управління та людський фактор. Ключовими тенденціями є цифровізація, інтеграція BPM із корпоративними системами, орієнтація на клієнта та безперервне вдосконалення. Українським підприємствам доцільно адаптувати найкращі світові практики BPM, зокрема впровадження Lean-підходів, автоматизації процесів і побудови процесно-орієнтованої культури управління, що сприятиме їх сталому розвитку в умовах глобальної економіки.

Провівши дослідження щодо сучасних особливостей системи менеджменту бізнес-процесів, варто приділити увагу питанням його удосконалення,

що є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств, їх конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації та зростання клієнтоорієнтованості організацій актуальним стає системний підхід до розвитку й модернізації BPM.

Нами стверджується, що сучасна система менеджменту бізнес-процесів має бути не лише інструментом контролю, а й динамічною платформою, здатною забезпечити гнучкість, швидке прийняття рішень і безперервне вдосконалення діяльності організації.

В процесі проведеного нами дослідження виявлено, що одним із провідних напрямків удосконалення є впровадження цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію операцій, зниження людського фактору та підвищення продуктивності. До їх ключових інструментів варто віднести: BPM-платформи нового покоління (Bizagi, аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування результатів і виявлення закономірностей у бізнес-процесах; штучний інтелект і машинне навчання для підтримки прийняття рішень у режимі реального часу. Важливою сучасною тенденцією є інтеграція BPM із системами стратегічного, фінансового та операційного менеджменту, що дозволить забезпечити єдину інформаційну екосистему підприємства; синхронізувати стратегічні цілі з операційними діями; створити наскрізну систему контролю та аналітики; мінімізувати дублювання даних і управлінських рішень.

Сучасне удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів неможливе без розвитку людського капіталу. Основними напрямками якого слід виділити: формування культури безперервних покращень (Continuous Improvement Culture); розвиток компетенцій персоналу у сфері процесного управління, аналітики та цифрових інструментів; створення системи мотивації та залучення працівників до процесу вдосконалення; розвиток лідерства і командної взаємодії у межах процесних команд.

Також нами стверджується, що ефективна сучасна система управління бізнес-процесами має базуватися на принципах Data-Driven Management – управління на основі даних, що, в свою чергу дає змогу впровадити панелі моніторингу (dashboard) у режимі реального часу; використовувати аналітичні моделі прогнозування для управління ризиками; застосовувати BI-системи (Business Intelligence) для виявлення вузьких місць і прийняття рішень; формувати цифрові двійники процесів (Digital Twins) для тестування сценаріїв розвитку.

Вважаємо, що сучасні підприємства вдосконалюють BPM із урахуванням орієнтації на сталий розвиток, соціальної відповідальності, екологічності та етичного управління. Це передбачає реалізувати інтеграцію ESG-метрик у процеси управління; оптимізувати використання ресурсів і енергії; впроваджувати екологічно безпечні

технології; та підвищить прозорість бізнес-процесів для зацікавлених сторін.

Висновки: У результаті дослідження встановлено, що система менеджменту бізнес-процесів (BPM – Business Process Management) є ключовим інструментом забезпечення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Сучасні особливості BPM полягають у його інтеграції з цифровими технологіями, орієнтації на клієнта, побудові процесно-орієнтованої організаційної культури та використанні аналітичних інструментів для ухвалення управлінських рішень.

Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів це безперервний, багаторівневий процес, який поєднує технологічні інновації, управлінські підходи та розвиток людського потенціалу. Його реалізація спрямована на формування гнучкої, інтелектуальної та клієнтоорієнтованої організації, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та сталого розвитку.

Отже, система менеджменту бізнес-процесів виступає важливим чинником сталого розвитку організацій, забезпечуючи синергію між стратегічними цілями підприємства та операційною діяльністю. Враховуючи актуальність даного напрямку подальші дослідження мають бути спрямовані на дослідження впливу ESG-принципів і сталого розвитку на побудову систем менеджменту бізнес-процесів.

Список літератури

1. Багорка Д.А., Верцева А.О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569>
2. Комеліна, О. В., Чайкіна, А. О., Батюта, М., Сидоренко, Є. Сучасні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка і регіон*, № 4(71), 2018, с. 53–58.
3. Кравська, А., Яблонський, Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025, № 10 (2).
4. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. Вип. 12. С. 85–91.
5. Мірошник Р.О., Дереворіз М.В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3963/3886>
6. Ольшанський О. В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес – навігатор»*. 2018. Вип. 6 (49). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/735804>
7. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 1–2. С. 79–84.
8. Салабай, В.О., Кравченко, М.О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696>
9. Складрук І., Вовк, Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
10. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств електронного бізнесу.

Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-476>.

11. Jeston, John / Nelis, Johan. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementation (5th ed.)*. Routledge, 2023 (остання редакція)

References (transliterated)

1. Bagorka D.A., Vertseva A.O. Upravlinnya biznes-protseamy ta metody yikh vdoshkonalennya dlya zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. Issue 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569>
2. Komelina, O. V., Chaykina, A. O., Batyuta, M., Sydorenko, E. Suchasni aspekty upravlinnya biznes-protseamy pidpryyemstva. *Ekonomika i rehion*, No. 4(71), 2018, pp. 53-58.
3. Krayevska, A., Yablonsky, E. Protseamy upravlinnya pidpryyemstvom v systemi menedzhmentu: teoretychni zasady ta perspektyvy. *Development Service Industry Management*. 2025, No. 10 (2).
4. Klymchuk M.M. Kontseptual'no-metodolohichni zasady upravlinnya biznes-protseamy na pidpryyemstvakh. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. *Formation of market relations in Ukraine*. 2020. issue 12. pp. 85–91.
5. Miroshnyk R.O., Derevoriz M.V. Osoblyvosti analizu biznes-protseamy pidpryyemstv u suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2025. Issue No. 62. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3963/3886>
6. Olshanskyi O. V. Rozrobka kontseptsiyi udoshkonalennya upravlinnya biznes-protseamy pidpryyemstv torhivli. *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal «Biznes – navihator»*. 2018. Issue 6 (49). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/735804>
7. Sarai N.I. Optymizatsiya upravlinnya biznes-protseamy na pidpryyemstvi. *Innovatsiyna ekonomika*. 2020. Issue 1–2. Pp. 79–84.
8. Salabay, V.O., Kravchenko, M.O. Business process management of enterprises in the context of digital business transformation. *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696>
9. Sklyaruk I., Vovk, N. Upravlins'kyi oblik biznes-protseamy v umovakh didzhytalizatsiyi. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. No. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
10. Sokolova N. Otsinka vplyvu efektyvnosti biznes-protseamy na konkurentnist' pidpryyemstv elektronnoho biznesu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-476>.
11. Jeston, John / Nelis, Johan. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementation (5th ed.)*. Routledge, 2023 (остання редакція)

Надійшла (received) 19.12.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Заїченко Володимир Васильович (Zaichenko Volodymyr) – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220> e-mail: zaichenkovv@kntu.kr.ua

Гаврилова Наталія Валеріївна (Havrylova Nataliia) - кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820> e-mail: nh.15426378@gmail.com

Сарібекян Акон Гайкович (Saribekian Akop) – здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4790-8640> e-mail: saribekyanakop@gmail.com