

УДК 658.5

JEL classification: G30, L20, M19, O10

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(2))

## ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**КРАЄВСЬКА Алла**

кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту та інформаційної безпеки

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2812-6986>

e-mail: [kraevska@vntu.edu.ua](mailto:kraevska@vntu.edu.ua)

**ЯБЛОНСЬКИЙ Євген**

аспірант

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0007-4352-7039>

*У статті розкрито сутність та сучасні підходи до процесного управління підприємством як стратегічного інструмента підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності організації. Досліджено концептуальні основи процесного підходу, проаналізовано наукові погляди провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників на природу бізнес-процесів і механізми їх інтеграції в управлінську систему. Охарактеризовано ключові етапи процесного управління: ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію та моніторинг бізнес-процесів. Встановлено взаємозв'язок між структурою бізнес-процесів та досягненням стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям розвитку процесного управління у контексті цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій. Узагальнено результати наукових досліджень і визначено практичну цінність процесного підходу для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.*

**Ключові слова:** процесне управління, бізнес-процеси, управлінська система, ефективність, оптимізація, конкурентоспроможність, BPM, цифрова трансформація.

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE MANAGEMENT SYSTEM: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PROSPECTS

**KRAIEVSKA Alla, YABLONSKY Yevhen**

Vinnitsia National Technical University

*The article explores the theoretical and methodological foundations of business process management (BPM) as a modern approach to enterprise governance aimed at enhancing efficiency, adaptability, and competitiveness in a dynamic market environment.*

*The study examines the evolution of the process-based management paradigm, emphasizing its systemic and integrative nature. Particular attention is paid to the interpretation of business processes by prominent scholars and to the mechanisms of their identification, modeling, analysis, improvement, and control as fundamental stages of BPM implementation.*

*The paper synthesizes the viewpoints of both international and Ukrainian researchers, whose contributions shaped the conceptual landscape of process-oriented management. Furthermore, the study outlines current trends in BPM development, such as digital transformation, customer-centricity, process automation, and the increasing role of analytics in decision-making. It is argued that the process approach allows organizations to optimize resource utilization, reduce transaction costs, improve product and service quality, and enhance client satisfaction.*

*The interrelation between business process structures and the strategic objectives of enterprises is analyzed in detail. It has been established that process management is an integrated mechanism for implementing the enterprise strategy through specific processes, which allows to move from declarative strategic management to its practical implementation.*

*The article concludes that process management constitutes a vital management technology, enabling enterprises to maintain flexibility and resilience, achieve operational excellence, and sustain long-term growth in the face of market volatility and technological change.*

**Keywords:** business process management, BPM, enterprise efficiency, process optimization, strategic management, digital transformation, process modeling, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 27.04.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

#### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, швидкий розвиток технологій, зміни в споживчих вподобаннях та зростаюча конкуренція. У таких умовах традиційні підходи до управління, орієнтовані на функціональні структури, виявляються недостатньо ефективними.

Процесне управління, яке фокусується на управлінні бізнес-процесами, дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни, забезпечувати якість продукції та послуг, а також підвищувати

задоволеність споживачів. Впровадження процесного підходу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності. Таким чином, стабільне управління бізнесом забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства та глобальними потребами сталого розвитку країни.

Для українських підприємств потреба у переході до процесно-орієнтованих моделей є ще більш нагальною у зв'язку з потребами у відновленні після кризи, інтеграції до глобальних економічних ланцюгів і забезпеченні сталого розвитку в умовах невизначеності. Проблематика полягає в тому, що більшість організацій мають фрагментарне уявлення про внутрішні процеси, що ускладнює їхню адаптацію до змін, впровадження інновацій і оперативне прийняття рішень. В цьому контексті процесне управління розглядається як дієвий підхід до перебудови підприємств на засадах прозорості, відповідальності та орієнтації на результат.

### ***АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ***

Серед науковців, які сформували наукову платформу процесного управління, доцільно виділити зарубіжних дослідників М. Хаммера, Т. Давенпорта, П. Хармона, М. Розмана, Марсело ла Роса, Я. Мендлінга та інших, а також українських науковців О. Губського, Ю. Бажала, М. Потапенка, В. Геєця, О. Амошу, Н. Андрушкевич, Н. Чен, В. Подібка, В. Титикала, С. Карпенка, А. Бортника, О. Гудзь, О. Іванілову та інших.

### ***ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

При цьому багато підприємств стикаються з труднощами в ідентифікації та картографуванні власних бізнес-процесів, особливо в умовах хаотичної організаційної структури або неформалізованої системи прийняття рішень. Це ускладнює аналіз та подальшу оптимізацію процесів, а також знижує ефективність впровадження процесного управління.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Метою статті є розкриття сутності процесного управління як сучасної управлінської парадигми, вивчення взаємозв'язку між бізнес-процесами та процесним управлінням, а також обґрунтування необхідності впровадження процесного управління як чинника підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

Процесне управління підприємством характеризує сучасну концепцію організації господарської діяльності, що полягає у цілеспрямованому вдосконаленні внутрішніх процесів задля досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності функціонування та посилення конкурентних позицій на ринку. Цей підхід ґрунтується на інтеграції принципів системного та процесного мислення, що передбачає розгляд підприємства не як сукупності окремих функціональних підрозділів, а як єдиної динамічної структури, що функціонує через взаємопов'язані бізнес-процеси, кожен з яких створює певну цінність для кінцевого споживача.

У центрі уваги процесного управління перебуває ідентифікація, моделювання, аналіз, вдосконалення та контроль бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію місії та досягнення цілей організації. Саме процесний підхід дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оперативно реагувати на потреби споживачів, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та підвищувати ефективність використання ресурсів. У цьому контексті процесне управління не лише підвищує функціональну ефективність, але й слугує фундаментом для стратегічної трансформації підприємства.

Формування концепції процесного управління має глибоке теоретичне підґрунтя, що розпочалося ще у першій половині ХХ століття й було пов'язане з еволюцією управлінської думки. Основоположні ідеї, які сьогодні асоціюються з процесним підходом, виникли у працях класиків менеджменту – Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, а пізніше – Едварда Демінга та Джозефа Джурана. Так, Тейлор акцентував увагу на стандартизації операцій і науковій організації праці, що є передумовами раціонального виконання повторюваних дій, тобто процесів. Демінг, своєю чергою, запропонував модель безперервного покращення як основу для управління якістю, що лягло в основу майбутніх підходів до оптимізації бізнес-процесів [1-4].

Справжня інституціоналізація процесного підходу в управлінні розпочалася у 1980-1990-х роках, коли в практиці управління підприємствами почали активно застосовувати поняття «бізнес-процес» (business process) та впроваджувати концепції реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), запропоновані М. Хаммером та Д. Чампі. Науковці зазначили, що для досягнення радикальних покращень у таких показниках, як витрати, якість, обслуговування і швидкість, підприємства мають відмовитися від традиційної функціональної структури і перейти до організації навколо процесів [5].

У подальшому концепція BPR була розвинена та модифікована у бік більш поміркованих підходів – зокрема, через моделі TQM (Total Quality Management), Lean Management, Six Sigma, які, на відміну від процесного управління, робили наголос не на радикальному «ламанні» процесів, а на їх поступовому

вдосконаленні шляхом усунення втрат, дефектів та неефективності. Ці методології стали основою сучасної парадигми BPM (Business Process Management), яка сформувалася у 2000-х роках та об'єднала у собі концептуальні, методичні та інструментальні підходи до управління бізнес-процесами у рамках цілісної системи.

У європейському та світовому академічному просторі процесне управління наразі визнається міждисциплінарною сферою досліджень, що охоплює управління, інформаційні технології, інженерію та організаційну теорію. Дослідники, зокрема Я. вон Брокке, Я. Мендлінг, М. Думас та інші, систематизували основи цієї сфери у своїх підручниках, що нині стали канонічними [6-7]. Водночас розроблено концептуальні рамки, такі як життєвий цикл процесного управління, які дозволяють структурувати процесне управління у вигляді послідовних фаз – від ідентифікації та моделювання до впровадження, моніторингу й оптимізації процесів.

У вітчизняному науковому середовищі інтерес до процесного підходу активізувався з початку 2000-х років у контексті запровадження систем управління якістю (зокрема ISO 9001:2000 і подальших редакцій). Одними з перших українських дослідників, які адаптували ідеї процесного управління до вітчизняних умов, були О. Губський, Ю. Бажал, М. Потапенко, які наголошували на необхідності трансформації функціональних структур підприємств у процесно-орієнтовані системи [8]. Згодом до розвитку тематики долучилися також В. Геєць, О. Амоша, Н. Андрушкевич, які розглядали процесне управління як ключовий компонент організаційного розвитку й інноваційної активності підприємств [9].

Сьогодні в українській науці процесне управління розглядається як критично важлива складова сучасного управлінського мислення, що дає змогу ефективно синхронізувати стратегічні цілі підприємства з його операційною діяльністю. Попри певні інституційні та ресурсні обмеження, у багатьох компаніях поступово формуються умови для впровадження процесного підходу, особливо в умовах цифровізації, інтеграції до глобальних ланцюгів вартості та необхідності забезпечення прозорості в управлінні.

Таким чином, історія розвитку процесного управління демонструє поступову еволюцію від технократичного уявлення про ефективність до цілісного, системного бачення діяльності підприємства як динамічної мережі взаємозалежних процесів. Це підкреслює важливість подальших досліджень у цьому напрямі, орієнтованих не лише на концептуальне уточнення термінології, а й на розробку прикладних інструментів і моделей, адаптованих до специфіки української економіки.

Різні науковці пропонують власне бачення сутності процесного підходу. Так, за твердженням Н. В. Андрушкевич, Н. О. Чен та В. В. Подібки, процесне управління – це метод управління, який акцентує увагу на постійному вдосконаленні бізнес-процесів, що забезпечує зростання загальної ефективності організації [10]. Автор В. С. Титикало трактує процесно-орієнтоване управління як засіб формалізації функціонування підприємства шляхом чіткої побудови логіки виконання завдань, що забезпечує узгодженість і цілеспрямованість дій персоналу [11]. Є. Карпенко, у свою чергу, визначає процес як упорядковану послідовність взаємопов'язаних операцій, які повторюються в межах певної технології й трансформують ресурси в продукти або послуги, що несуть цінність для споживача [12]. Дослідник А. М. Бортнік робить наголос на тому, що процесний підхід дає змогу зменшити транзакційні витрати, оптимізувати використання ресурсів і орієнтувати діяльність підприємства на задоволення потреб клієнтів, що є запорукою його стійкого розвитку [13].

На практиці застосування процесного підходу до управління підприємством забезпечує не лише поліпшення внутрішньої організації, а й формування нової управлінської культури. Систематичний аналіз та вдосконалення процесів дозволяють зменшити витрати на виконання операцій, мінімізувати кількість помилок і дефектів, скоротити тривалість виробничого циклу, а також підвищити прозорість та контрольованість дій усіх учасників процесу. Це створює сприятливе середовище для впровадження інновацій, швидкого реагування на ринкові виклики та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

У світлі інтенсифікації конкуренції та прискорення темпів технологічного розвитку, процесне управління дедалі більше визнається як один із провідних чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Його практичне впровадження охоплює комплекс етапів: від виявлення й ідентифікації ключових процесів, через їх моделювання й аналіз, до впровадження змін і постійного моніторингу ефективності. Саме завдяки процесному управлінню підприємство здатне не тільки забезпечувати стабільне функціонування, але й нарощувати потенціал до розвитку й інновацій.

Важливо зазначити, що процесне управління забезпечує не лише організаційні переваги, а й створює стратегічну цінність. Через ефективне використання ресурсів, інтеграцію діяльності між структурними підрозділами та фокус на створенні цінності для клієнта, підприємство може ефективніше позиціонувати себе на ринку. Таким чином, процесне управління виступає інтегрованим механізмом реалізації стратегії підприємства через конкретні процеси, що дає змогу перейти від декларативного стратегічного управління до його практичного втілення.

У рамках сучасної концепції управління підприємством, бізнес-процеси розглядаються як базові структурні одиниці, на яких ґрунтується діяльність організації. Вони становлять логічно впорядковану сукупність дій, спрямованих на досягнення певного результату, що має цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів. Водночас процесне управління забезпечує інституціоналізовану рамку для виявлення, опису,

оптимізації та контролю цих бізнес-процесів, перетворюючи їх на об'єкт безперервного вдосконалення. Таким чином, між бізнес-процесами та процесним управлінням існує тісний функціональний зв'язок: перші формують об'єкт управлінської дії, тоді як друге визначає методологію її здійснення [14].

Цей взаємозв'язок підкреслює необхідність інтегрованого підходу до аналізу, коли ефективність окремих процесів оцінюється не ізольовано, а в межах загальної системи створення цінності. Результативне процесне управління потребує чіткої карти бізнес-процесів, яка дозволяє встановити критичні точки впливу та зони оптимізації. Таким чином, управлінська увага переноситься від структурної організації до динаміки операцій, що протікають між підрозділами та визначають кінцевий результат діяльності підприємства.

Методологія процесного управління передбачає використання комплексу аналітичних, діагностичних і проектних методів. Зокрема, для ідентифікації бізнес-процесів широко застосовуються методи процесного моделювання, серед яких найбільш поширеними є BPMN (Business Process Model and Notation), IDEF0, EPC та UML. Вони дозволяють створити візуальні схеми поточних процесів, що є передумовою для їх ефективного аналізу [15]. Далі відбувається етап діагностики, який включає застосування методів функціонального аналізу, SWOT-аналізу процесів, а також методів оцінки витрат і тривалості виконання.

На етапі вдосконалення бізнес-процесів можуть застосовуватися як радикальні, так і поступові стратегії. У першому випадку йдеться про реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), що передбачає повне переосмислення й реструктуризацію діяльності, з метою досягнення істотного підвищення ефективності [16]. У другому – про впровадження принципів безперервного вдосконалення (Kaizen, Lean, Six Sigma), які забезпечують поступову оптимізацію процесів на основі постійного аналізу результатів і залучення персоналу до ініціатив з покращення. Поєднання цих підходів дозволяє досягти балансу між гнучкістю та стабільністю, що є критично важливим для підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Моніторинг і контроль процесів відбуваються через встановлення системи індикаторів ефективності (KPI) та використання інформаційно-аналітичних інструментів, таких як ERP-системи, системи класу BPM, CRM та BI-платформи. Це дає змогу в режимі реального часу відстежувати відхилення, визначати вузькі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, системи управління бізнес-процесами дозволяють автоматизувати значну частину управлінських функцій, підвищити прозорість процесів та зменшити ризики, пов'язані з людським фактором [17].

На сучасному етапі розвитку управлінської науки та практики процесне управління зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації, розвитку штучного інтелекту, автоматизації та зміни парадигми взаємодії зі споживачем. У світовій теорії менеджменту спостерігається зрушення від класичних моделей до більш гнучких, адаптивних та інноваційних систем управління бізнес-процесами, що дає підстави говорити про формування нової парадигми BPM 4.0, орієнтованої на цифрову економіку.

Однією з провідних тенденцій є використання цифрових інструментів і технологій для автоматизації управління процесами. Інтеграція BPM із хмарними технологіями, ERP-, CRM- і SCM-системами дозволяє організаціям у режимі реального часу отримувати доступ до актуальних даних про виконання процесів, здійснювати моніторинг, діагностику відхилень і впроваджувати оперативні коригування. Значну увагу в цьому контексті приділено технологіям процесного майнінгу, які дають змогу виявляти реальні, а не декларовані бізнес-процеси на основі логів інформаційних систем, візуалізувати їхній перебіг, ідентифікувати вузькі місця та латентні проблеми.

Іншою важливою тенденцією є орієнтація на клієнтоцентричність у процесному управлінні, що реалізується через впровадження концепції побудови процесів навколо шляху клієнта, а не ієрархії функцій. Це передбачає детальний аналіз взаємодій клієнта з підприємством упродовж усього циклу обслуговування, виявлення «болючих точок» і їхнє усунення через оптимізацію відповідних процесів. Такий підхід змінює фокус процесного управління з внутрішньої ефективності на створення максимальної споживчої цінності.

Водночас актуалізується ідея «процесної культури» як інтегральної частини корпоративної культури. Йдеться про формування у співробітників мислення, орієнтованого на процеси, результат, відповідальність за кінцевий продукт діяльності. Формується новий тип управлінця – процесний лідер, що координує не лише завдання, а й потоки створення цінності.

В межах цієї трансформації активно розвиваються гнучкі методології управління (Agile), які передбачають мінімізацію бюрократії, швидке прийняття рішень, децентралізацію повноважень і залучення мультифункціональних команд до вдосконалення процесів. У практиці міжнародних компаній усе ширше застосовуються гібридні моделі управління, де поєднуються структурна стабільність із процесною гнучкістю.

Зрештою, актуальним напрямом є впровадження концепцій сталого розвитку в процесне управління. Бізнес-процеси дедалі частіше піддаються аналізу з огляду на екологічну, соціальну та етичну відповідальність. З'являється концепт ESG-інтегрованих процесів, де ефективність оцінюється не лише у фінансових показниках, а й у впливі на довкілля та суспільство.

Таким чином, процесне управління не обмежується лише раціоналізацією окремих функцій або процесів, а формує цілісну модель управління організацією, в якій діяльність будується навколо ціннісних потоків. Це дає змогу досягти синергії між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю. Впровадження процесного управління на практиці не лише сприяє зниженню витрат та

підвищенню продуктивності, але й формує передумови для інноваційного розвитку, адаптації до змін і посилення клієнтоорієнтованості, що є визначальними чинниками конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що процесне управління підприємством є однією з найперспективніших управлінських концепцій сучасності, яка забезпечує системне та цілеспрямоване вдосконалення діяльності підприємства на основі раціонального управління його бізнес-процесами. Сутність процесного підходу полягає у фокусуванні уваги не на структурних підрозділах, а на потоках створення цінності, що проходять через усі рівні організації та потребують міжфункціональної координації.

Ефективне впровадження процесного підходу дозволяє підприємствам підвищувати якість продукції й послуг, зменшувати транзакційні витрати, скорочувати час реалізації операцій, покращувати внутрішню організацію та забезпечувати гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Цим обґрунтовується висока актуальність процесного управління для українських підприємств у контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості в умовах глобальної турбулентності.

Виявлено, що ефективність процесного управління безпосередньо залежить від здатності підприємства ідентифікувати свої ключові процеси, чітко визначити показники їхньої ефективності, забезпечити їх постійне вдосконалення на основі об'єктивних даних та залучення персоналу. Підтверджено, що ключовими тенденціями процесного управління є цифровізація, клієнтоцентричність, інтеграція ESG-підходів, розвиток процесної культури та впровадження гнучких методологій управління.

Проаналізовано, що взаємозв'язок між бізнес-процесами та процесним управлінням є визначальним для стратегічного управління підприємством, оскільки саме процеси слугують інструментом реалізації цілей, а управління ними — способом досягнення бажаного результату. У практичному вимірі це дозволяє підвищити якість продукції й обслуговування, знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження процесного управління в умовах цифровізації підприємств, зокрема з використанням інструментів штучного інтелекту та бізнес-аналітики. Також актуальним є вивчення галузевої специфіки процесного управління у різних сферах економіки (промисловості, торгівлі, логістиці, сфері послуг) для адаптації кращих практик до реалій українського бізнес-середовища.

### **Література**

1. Taylor F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
2. Fayol H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
3. Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Juran J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.
6. Vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.) (2015). *Handbook on Business Process Management 1 & 2*. Springer.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Springer.
8. Губський О. І., Бажал Ю. М., Потапенко М. П. Процесний підхід в управлінні підприємством. Київ: Наукова думка, 2005.
9. Геєць В. М., Амоша О. І., Андрушкевич Н. М. Інноваційний розвиток підприємств на основі процесного управління. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2010.
10. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск 20. С. 215-220.
11. Титикало В. С. Процесне управління підприємством: сутність та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 150-155.
12. Карпенко Є. Ю. Інтеграція процесного підходу в систему стратегічного управління. *Наукові праці НУХТ*. 2019. № 25(5). с. 88-94.
13. Бортнік А. М. Процесне управління як чинник підвищення ефективності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 3. С. 103-109.
14. Шварц І. В., Пілявоз Т.М., Краєвська А. С., Міронова Ю. В. Ідентифікація бізнес-процесів у проектному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. №4. Том 332. С. 298-304. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/344/350>.
15. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
16. Пілявоз Т.М., Шварц І. В., Краєвський А., Пустільник І. Методи управління проектами по реінжинірингу бізнес-процесів організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія:*

Економічні науки. 2024. №1. Том 326. С. 453-457. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/444/452>.

17. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf).

### References

1. Taylor F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
2. Fayol H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
3. Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Juran J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.
6. Vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.) (2015). *Handbook on Business Process Management 1 & 2*. Springer.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Springer.
8. Ghubsjkyj O. I., Bazhal Ju. M., Potapenko M. P. (2005). *Procesnyj pidkhd v upravlinni pidpryjemstvom*. Kyjiv: Naukova dumka.
9. Ghejecj V. M., Amosha O. I., Andrushkevych N. M. (2010). *Innovacijnyj rozvytok pidpryjemstv na osnovi procesnogho upravlinnja*. Donecjk: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy.
10. Andrushkevych N. V., Chen N. O., Podibka V. V. (2024). *Osoblyvosti procesnogho pidkhd v upravlinni pidpryjemstvom. Tavrijskij naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika*, vol. 20, pp. 215-220.
11. Tytykalo V. S. (2020). *Procesne upravlinnja pidpryjemstvom: sutnistj ta osoblyvosti. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 69, pp. 150-155.
12. Karpenko Je. Ju. (2019). *Integracija procesnogho pidkhd v systemu strategichnogho upravlinnja. Naukovi praci NUKhT*, no. 25 (5), pp. 88-94.
13. Bortnik A. M. (2022). *Procesne upravlinnja jak chynnyk pidvyshhennja efektyvosti pidpryjemstva. Visnyk Sumsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomika*, no. 3, pp. 103-109.
14. Shvarc I. V., Piljavož T.M., Krajevsjka A. S., Mironova Ju. V. (2024). *Identifikacija biznes-procesiv u proektnomu menedzhmenti. Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 4, tom 332, pp. 298-304, available at URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/344/350>.
15. Ponomarenko V. S. (2013). *Teorija ta praktyka modeljuvannja biznes-procesiv : monografija / V. S. Ponomarenko, S. V. Minukhin, S. V. Znakhur*. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
16. Piljavož T.M., Shvarc I. V., Krajevsjkyj A., Pustiljnyk I. (2024). *Metody upravlinnja projektamy po reinzhynirynghu biznes-procesiv orghanizaciji. Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 1, tom 326, pp. 453-457, available at URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/444/452>.
17. Demydenko V. V. (2015). *Upravlinnja biznes-procesamy jak skladova procesnogho pidkhd do upravlinnja pidpryjemstvom. Efektivna ekonomika*, no. 11, available at URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf).