

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90>

УДК 658.5

УНІФІКОВАНА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

UNIFIED MODEL OF THE PROCESS APPROACH IMPLEMENTATION TO MANAGEMENT

Альошина Тетяна Валеріївнакандидат економічних наук, доцент,
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>**Сидоров Олександр Анатолійович**кандидат економічних наук, доцент,
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3923-6611>**Мірошніченко Микола Вікторович**здобувач вищої освіти третього навчально-науково рівня,
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0983-1147>**Aloshyna Tetiana, Sydorov Oleksandr, Miroshnichenko Mykola**
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs

Стаття присвячена актуальним питанням щодо сутності, елементів та особливостей використання процесного підходу до управління будь-якими економічними суб'єктами на місцевому, регіональному та державному рівні. Авторами проаналізовані існуючі підходи до управління, виявлено особливості використання кожного з них. Також досліджено сутність поняття «процесний підхід», визначено особливості розвитку відповідного підходу. В статті перераховані ключові елементи процесного підходу, визначені особливості кожного з них. Проаналізовано сутність поняття «бізнес-процес», надано типову класифікацію та визначено сутнісні характеристики різних бізнес-процесів, проаналізовані різноманітні класифікації бізнес-процесів. Визначено види та етапи впровадження процесного підходу. Розроблено та запропоновано уніфіковану модель впровадження процесного підходу до управління.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, класифікація, етапи впровадження, уніфікована модель.

The article is devoted to topical issues regarding the essence, elements and features of the use of the process approach to the management of any economic entities at the local, regional and state level in modern conditions of economic development. The authors analyzed the existing approaches to management, namely functional, systemic, situational and process, identified specific features of each of these approaches and identified shortcomings in the field of management of each of them. The article also examines the essence of the concept of "process approach", indicates the adjacent categories within which the development of the studied category took place, and also defines the specifics of the development of the corresponding approach. The features of using the process approach to management are determined as a network of interrelated business processes, focused on the final result, valuable for the end consumer. The article lists the key elements of the process approach, among which the main ones are "input", "process", "output", "management", "process supplier", "process client" and defined features of the interaction of the relevant elements among themselves. The essence of the concept of "business process" was analyzed, a typical classification of business processes was provided, the essential characteristics of typical business processes were determined, and extended classifications of business processes were additionally analyzed. Two different approaches to the implementation of the process approach are described, their features and differences in the business process identification system are determined. The peculiarities of the implementation of process management according to each of the described approaches are determined, the stages of the implementation of the process approach are provided. The authors have developed and proposed a unified model for the implementation of the process approach, which is a step-by-step plan for the implementation (improvement) of the system of processes in any sphere of the economy, which takes into account the initial state and needs of the object of

management, combines different approaches to the implementation of the process approach, thereby generalizing the possible options for the development of events and makes it possible to calculate the final results in a qualitative and quantitative measurement.

Keywords: process approach, business process, classification, stages of implementation, unified model.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку економіки України потребують використання сучасних теоретичних та практичних підходів до управління у всіх галузях та сферах економіки. Кризові явища в економіці, спонукають керівництво багатьох компаній до пошуку можливих варіантів скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності продуктів, що потребує формування нових підходів до управління економікою.

На сьогоднішній день існують різноманітні підходи до управління, кожний з яких трактує управління в межах методології певного наукового підходу. У науковій літературі найчастіше виділяють чотири основних підходи, а саме функціональний, системний, ситуаційний та процесний.

Функціональний підхід до управління передбачає визначення низки функцій, з виділеною галуззю відповідальності, сформульованими критеріями успішної та неуспішної діяльності [1].

Системний підхід розглядає управління у якості взаємодії взаємопов'язаних елементів, які наділені обмеженими цілями, але тісно пов'язані внутрішніми та зовнішніми зв'язками з іншими елементами та суттєво впливають на результати їх функціонування [2].

Ситуаційний підхід є логічним узагальненням системного підходу, який переміщує акценти управління у площину практичних рішень через розгляд визначених ситуації [3].

Процесний підхід розглядає управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, які обмежені просторово-часовими рамками та спрямовані на оптимізацію взаємопов'язаних функцій.

Огляд зазначених підходів, дозволив визначити особливості кожного з них. Функціональний підхід орієнтується на функції підприємства, але не орієнтує підсистеми на досягнення кінцевого результату. Системний підхід є ефективним за умови взаємодії усіх елементів, але ефективність відповідного підходу залежить від ефективності його частин загалом, а не окремих найефективніших елементів. Ситуаційний підхід наочно забезпечує вирішення завдань управління, але останній є зміщенням акцентів від управління організацією, до розгляду конкретних ситуацій, що

знижує ефективність типових управлінських рішень.

У випадку процесного підходу, управління вважається самостійною діяльністю, яка забезпечує функціонування бізнес-процесів у векторах стратегічного розвитку та досягнення поставлених цілей. Процесний підхід допомагає виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності [4], що на думку авторів, і викликає неабиякий інтерес щодо застосування відповідного підходу у різних сферах економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розвиток проблематики щодо процесного підходу до управління зробили такі вчені як А. Файоль, М. Хаммера і Дж. Чампі, Дж. Беккер, М. Кугелер, М. Роземан, П. Уилларт, Ван ден Берг Дж., Дж. Виллемс, Д. Дешкулмистер, Харрінгтон Дж. та інші. Побудові процесного підходу та його впровадженню присвячені праці В. Репіна, М. Роземан, О. Криворучка, Ю. Сукач, С. Філіпс та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні розробки щодо використання та впровадження процесного підходу до управління, немає єдиного алгоритму щодо впровадження процесного підходу до управління економічними суб'єктами на різних рівнях управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розкриття сутності, вивчення підходів до впровадження процесного підходу та створення уніфікованого алгоритму впровадження процесного підходу до управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження сучасних тенденцій управління провідними галузями економіки України в умовах політичної, соціальної та економічної нестабільності свідчать про необхідність дослідження особливостей застосування процесного підходу до галузевого управління, як інноваційного методу, який відповідає вимогам ринкової економіки.

Основи процесного або процесорієнтованого підходу до управління були сформовані французьким вченим А. Файолем, які містили ідеєю створення універсальних принципів

управління організації. Широкого поширення відповідний підхід набув на початку 80-х років ХХ століття.

Сутність процесного підходу покладена у такі економічні категорії як «процесне підприємство», «реінжиніринг корпорації» (М. Хаммера і Дж. Чампі) [5], «процесний підхід до менеджменту» (Дж. Беккер, М. Кугелер, М. Роземан, П. Уилларт, Ван ден Берг Дж., Дж. Виллемс, Д. Дешкулмістер, Харрінгтон Дж.) [6; 7; 8], але сам термін «процесний підхід» затверджено у стандарті ISO 9000:2008, відповідно до якого результативне функціонування залежить від управління численними зв'язками і взаємодіючими процесами [9].

Таким чином, процесний підхід до управління – це підхід, який передбачає розгляд всієї діяльності як мережі бізнес-процесів, пов'язаних із цілями, місією та стратегічними завданнями керованого об'єкта [10].

Необхідно зазначити, що процесний підхід передбачає систематичну ідентифікацію процесів, дослідження, управління та удосконалення останніх. Тобто, основою процесного підходу є виділення його основних структурних елементів, а саме бізнес-процесів.

В науковій літературі існують різноманітні визначення сутності поняття «бізнес-процесів». Більшість вчених трактують поняття «бізнес-процес» як систему безперервних, взаємопов'язаних дій або операцій, які мають певні входи (ресурси, ідеї, продукти, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

Доречно зазначити, що формально, бізнес-процеси є комплексом певних дій, які складаються з певних елементів, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

Вхід процесу є ініціюючою подією для бізнес-процесу, яка може мати матеріальну (товар, сировина) та нематеріальну (інформація, інновація) форму та попадає на «вхід процесу» за допомогою постачальників. Відповідний товар (інформація) трансформується за рахунок послідовних, взаємопов'язаних дій, а саме процесів, які протікають у середині основного бізнес-процесу та на виході перетворюються на результат. Результатом зазвичай вважається товар або послуга, яка задовольняє потреби клієнта процесу.

Постачальники та клієнти процесу є його невід'ємною ланкою, оскільки перші забезпечують вхідні елементи, а другі зацікавлені

у отриманні вихідних елементів. Управління процесами здійснює власник процесу, який керує процесом, використовуючи необхідну кількість ресурсів, відповідає за результат процесу, який в свою чергу має відповідати певному набору якісних та кількісних характеристик.

Таким чином, бізнес-процес представляє собою сукупність бізнес-операцій, певну сукупність видів діяльності, що взаємодіють між собою через входи та виходи та завершуються створенням продукції (послуги), необхідної клієнту.

Перераховані вище атрибути бізнес-процесу описують останній як структурний елемент процесного підходу. Якщо розглядати бізнес-процес з позицій процесноорієнтованої психології ведення бізнесу, то останній є структурованою послідовністю дій щодо забезпечення виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу для досягнення основних стратегічних цілей. Тобто, призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові продукцію (послугу), що задовольняє його за вартістю, сервісом та якістю. Для цього, існують різноманітні класифікації, системи та схеми управління бізнес-процесами.

В науковій літературі наведені різноманітні класифікації бізнес процесів. Найбільш поширеною вважається класифікація, відповідно до якої виділяють основні, допоміжні (забезпечуючі) процеси, а також процеси управління та розвитку.

Основні бізнес-процеси формуються та регулюються в залежності від виду товару (послуги), яка відповідає потребам споживачів. Допоміжні або забезпечуючі процеси ж формуються відповідно до вимог внутрішніх споживачів. Бізнес-процеси управління розробляються та виконуються як контрольні заходи щодо забезпечення основних та допоміжних процесів. Процеси розвитку є безпосередньою взаємодією із зовнішнім середовищем та адаптацією системи процесів до факторів зовнішнього впливу.

Доречно зазначити, що є і альтернативні думки щодо видів бізнес-процесів. Так, у статті М. О. Прокопенко [11] зазначено, що ряд авторів виокремлюють додаткові види процесів. Традиційні види бізнес-процесів дещо диверсифіковано, додатково виділяють обслуговуючі процеси основних процесів та обслуговування процесів управління.

Автори Л. О. Денисенко Л. О. та С. Є. Шацька розглядають бізнес-процеси розвитку як допо-

міжні бізнес-процеси [12], а автори Л. І. Чернобай та О. І. Дума [13] бізнес-процеси розвитку розглядають у контексті окремих напрямків, а саме «розвиток розуміння ринку та споживачів», «розвиток стратегії та всієї організації», «розвиток системи управління», «розвиток та навчання персоналу» та інші.

На нашу думку, найбільш вдалою є традиційна класифікація, оскільки саме її можна застосувати в рамках впровадження та реалізації процесного підходу у будь-якому виді діяльності та сфері економіки.

Впровадження процесного підходу залежить від ступеня процесної зрілості та вимог сфер застосування процесного підходу. Найчастіше впровадження процесного підходу відбувається шляхом виділення «наскрізних» бізнес-процесів для крос-функціонального вирішення проблем або за допомогою створення чи перепроектування процесної моделі, яка передбачає опис та управління бізнес-процесами.

Цілі, завдання та результати впровадження процесного підходу в рамках кожного із зазначених підходів відрізняються, а отже, є відмінності у змісті та послідовності етапів їх реалізації.

Перший підхід до впровадження процесного підходу передбачає виділення в організації «наскрізних» процесів, які виконуються в межах не одного, а декількох процесів та визначається як цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), кінцевим результатом яких є вихід процесу. Відповідний підхід має широке застосування при реалізації програм з реорганізації діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів і реалізується за наступними етапами [14]:

- створення опису існуючої системи процесів;
- аналіз ефективності існуючої системи процесів;
- удосконалення структури процесів;
- впровадження запропонованих змін;
- облік і контроль значень показників ефективності процесу від запланованих;
- прийняття рішень про напрями подальшого удосконалення процесу.

Відповідний підхід акцентує увагу на визначенні структури процесів, їх оцінці та удосконаленні з метою усунення невідповідностей або «вузьких» місць функціонування процесної системи.

Другий підхід передбачає наявність уже визначеного опису процесів або моделі процесів, яку необхідно перепроектувати. Зазви-

чай використовуються концептуальні схеми управління процесами, які мають всі атрибутивні елементи, а саме: входи, виходи, ресурси, власників та споживачів, програмне й апаратне забезпечення. Відповідний підхід обґрунтовує не лише функції бізнес-процесів, а визначає послідовність, засоби виконання та принципи їх взаємодії.

Етапи та послідовність впровадження даного підходу описані у стандартах з управління якістю, які включають наступні [9, с. 2]:

- визначення процесів, необхідних для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях управління процесами;
- визначення послідовності та взаємодії відповідних процесів;
- визначення критеріїв та методів, необхідних для забезпечення результативності та управління функціонуванням процесів;
- забезпечення наявності ресурсів та інформації, необхідних для моніторингу процесів;
- моніторинг, вимірювання та аналіз відповідних процесів;
- забезпечення досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення процесів.

Відповідний підхід є дієвим для підприємств, які мають систему процесів, орієнтовану на забезпечення функціональних особливостей організаційної структури, потребують визначених власників процесів, відповідальних планування, аналіз і поліпшення, встановлення цілей, розробки необхідної документації та удосконалення процесів.

Проведений аналіз свідчить про різноманітність запропонованих підходів, які є цільовими для різних сфер діяльності, способом вирішення стратегічних завдань та інструментом впровадження процесного підходу для комплексного чи часткового впровадження процесного управління.

Разом з тим, на сьогодні не існує чітко визначених та обґрунтованих етапів впровадження процесного підходу, які б були уніфікованими та охоплювали весь спектр завдань щодо опису, створення, впровадження, реалізації та оцінки ефективності процесів та операцій. Саме тому, на думку авторів, актуальним є розробка пропозицій щодо уніфікованих етапів впровадження процесного підходу у різні сфери економіки на рівні бізнесу, галузі, держави.

Запропонований підхід повинен включати етапи, які будуть поєднувати традиційні підходи впровадження процесного підходу та

відповідати потребам конкретного об'єкту, який потребує процесного управління. Розроблена модель поетапного впровадження представлена на рис. 1.

Так, впровадження процесного підходу рекомендується починати з ідентифікації потреб, а саме з визначення сфери впровадження процесного підходу, виявлення потреб

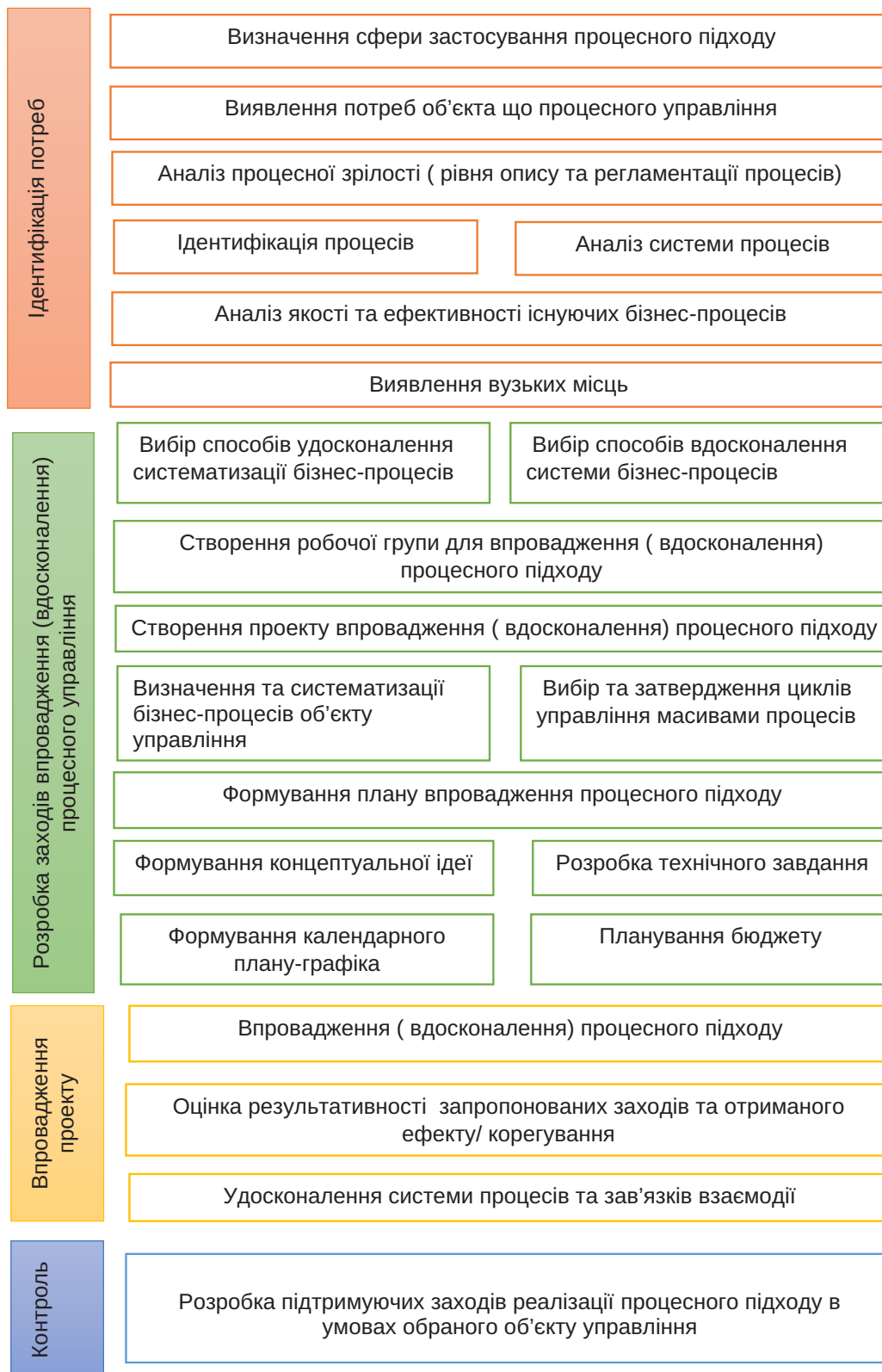


Рис. 1. Проектна уніфікована модель впровадження процесного підходу

Джерело: розроблено автором

об'єкту управління, а саме кінцевого стану відповідного об'єкту за умови впровадження процесного підходу. На цьому ж етапі доречно провести оцінку «процесної зрілості» об'єкта, яка продемонструє стан існуючих процесів та визначить вектор подальших етапів. Наступним кроком першого етапу є виявлення якості процесів і вузьких місць.

Другим етапом впровадження процесного підходу є розробки проекту впровадження процесного підходу. В авторському варіанті є два варіанти сценарію, які передбачають сучасний стан системи процесів.

Залежно від стану процесів, обирається спосіб удосконалення процесів, тоді як наступні кроки відповідного етапу відбуваються у такій послідовності:

- створення робочої групи із впровадження системи, визначення основних обов'язків її членів (до складу робочої групи входять спеціалісти консалтингових організацій, персонал підприємства);

- створення проекту впровадження (вдосконалення) процесного підходу, який теж має градацію та план заходів відповідно до процесного стану об'єкту та реалізується або через вдосконалення системи процесів або через удосконалення управлінських циклів системи процесів відповідно до функцій менеджменту;

- формування плану впровадження процесного підходу передбачає визначення основного переліку робіт, виконання якого забезпечить ефективне впровадження процесного підходу до управління (Формування концептуальної ідеї, розробка технічного завдання, Формування календарного плану-графіка, планування бюджету).

Третій етап пов'язаний з безпосереднім впровадженням запропонованих заходів, на якому реалізуються всі попередньо заплановані заходи щодо планування та організації системи процесів та стимулювання усіх учасників проекту до успішної реалізації своїх

функцій. На цьому ж етапі, за необхідності, відбуваються корегуючі заходи щодо виявлених в процесі реалізації проекту недоліків як у системі процесів так і у системі управління.

Четвертий етап є системою контрольних заходів, які передбачають підтримку впроваджених заходів та мають гарантувати розробку методичного інструментарію, наступну автоматизацію та регламентацію процесної моделі.

Запропонована модель є поетапним планом впровадження (удосконалення) системи процесів у будь-якій сфері економіки, яка враховує початковий стан та потреби об'єкту управління, комбінує різні підходи до впровадження процесного підходу, тим самим узагальнює можливі варіанти розвитку подій та дає можливість прорахувати кінцеві результати у якісному та кількісному вимірі.

Висновки. Таким чином, процесний підхід до управління є розглядом будь-якої діяльності як мережі пов'язаних між собою бізнес-процесів, які зорієнтовані не на функціональну структуру об'єкту управління, а на кінцевий результат, який полягає у створенні товарів або послуг, цінних для зовнішніх чи внутрішніх споживачів. Відповідний підхід є квінтесенцією найкращих практик удосконалення бізнес-процесів та управління результатами, сукупність яких забезпечує підвищення ефективності системи управління і конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкурентної боротьби.

Авторами запропоновано уніфіковану модель, яка включає етапи впровадження та реалізації процесного підходу до управління, які згруповано у чотири етапи: виявлення потреб, розробка заходів впровадження процесного підходу, впровадження розробленого проекту та організація системи підтримки впровадження процесного підходу. Відповідна модель може бути використана у будь-якій сфері економіки і на підприємствах різного галузевого спрямування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чернодубова Е. В., Мартинов А. А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 860–864. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4156> (дата звернення: 18.04.2024).
2. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент*. 2013. № 1(31). С. 157–160.
3. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_4 (дата звернення: 20.04.2024).
4. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей : Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. 2013. № 1 (40). С. 146–151.

5. Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
6. *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes* / Becker J., Kugeler M., Rosemann M. (eds.). Berlin : Springer-Verlag, 2011. 596 p.
7. Willaert P., Van den Bergh J., Willems J., Deschoolmeester D. The Process-Oriented Organisation: A Holistic View. Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity. In : *International Conference on Business Process Management. Part of the Lecture Notes in Computer Science*. 2007. Vol. 4714. P. 1–15.
8. Harrington H. J. *Business Process Improvement* (New York: McGraw-Hill, 1991)
9. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. К. : Держстандарт України, 2001. 13 с.
10. Козенков Д. Є., Альошина Т.В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325> (дата звернення: 23.04.2024).
11. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.202>. (дата звернення: 30.04.2024).
12. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. № 11, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 26.04.2024).
13. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 22. № 2. С. 171–182.*
14. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 5–20.
15. Філіна С. В. Концептуальні засади впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 260–265. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001105887> (дата звернення: 23.04.2024).

REFERENCES:

1. Chernodubova E. V., Martynov A. A. (2018) Perevahy funktsionalnogo pidkhodu do upravlinnia vytratamy i dokhodamy pidpriemstva [Advantages of a functional approach to managing expenses and income of an enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 22, pp. 860–864 Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4156> (data zvernennia: 18.04.2024).
2. Kharchenko V. A. (2013) Systemnyi pidkhid do stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvom [A systematic approach to strategic business management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu. Menedzhment – Economic Herald of Donbass. Management*, vol. 1 (31), pp. 157–160.
3. Zapara L. A. (2015) Osnovni pidkhody do upravlinnia: evoliutsiia i perspektyvy [Basic approaches to management: evolution and prospects]. *Ahrosvit- Agroworld*, vol. 20, pp. 16–22. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_4 (data zvernennia: 20.04.2024).
4. Kononova I. V. (2013) Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh. [Analysis of approaches to business management in current minds]. *Prometei : Stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky – Prometheus: Strategies for enterprise development in market economy conditions*, vol. 1 (40), pp. 146–151.
5. Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
6. *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes* / Becker J., Kugeler M., Rosemann M. (eds.). Berlin : Springer-Verlag, 2011. 596 p.
7. Willaert P., Van den Bergh J., Willems J., Deschoolmeester D. (2007) The Process-Oriented Organisation: A Holistic View. Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity. In : *International Conference on Business Process Management. Part of the Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 4714, pp. 1–15.
8. Harrington H. J. (1991) *Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill
9. Системи управління якістю. Вимоги: DSTU ISO 9001:2001. На зміну DSTU ISO 9001:95, DSTU ISO 9002:95, DSTU ISO 9003:95. К. : Derzhstandart Ukrainy, 2001. 13 p.

10. Kozenkov D. Ie., Aloshyna T. V., Haiduk I. V. (2022) Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to business management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325> (data zvernennia: 23.04.2024).
11. Prokopenko M. O. (2012) Udoskonalennia klasyfikatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv [Improved classification of business processes of industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.202>. (data zvernennia: 30.04.2024).
12. Denysenko L. O., Shatska S. Ye. (2012) Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual basis for the classification of business processes as the basis for the formation of an organization's business system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (data zvernennia: 26.04.2024).
13. Chornobai L. I., Duma O. I. (2015) Biznes-protsesy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iierarkhichna model. Ekonomichniy analiz : zb. nauk. Prats. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichniy universytet; redkol. : V. A. Derii (holov. red.) ta in – Economic analysis: coll. of science Working Ternopil National University of Economics; editor : V. A. Derii (chief editor) and others. Ternopil : Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka", vol. 22, no. 2, pp. 171–182.
14. Kryvoruchko O. M., Sukach Yu. O. (2014) Etapy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvamy [Stages of introducing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, vol. 24, pp. 5–20.
15. Filina S. V. (2019) Kontseptualni zasady vprovadzhennia protsesnoho menedzhmentu na torhovelykh pidpriemstvakh spozhyvchoi kooperatsii [Conceptual approaches to the promotion of process management in commercial enterprises of lively cooperation]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 260–265. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001105887> (data zvernennia: 23.04.2024).