

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-9>

УДК 658.5:339.9

ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

FEATURES AND MODERN TENDENCIES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Довжанин Андрій Іванович

аспірант,

Мукачівський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7436-7169>**Dovzhanyn Andrii**

Mukachevo State University

У статті розкрито особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. На основі узагальнення наукових підходів доведено, що цифровізація, стратегічна гнучкість і міжкультурна адаптивність формують нову парадигму BPM, зорієнтовану на ефективність, інтеграцію та сталий розвиток. Проведено порівняльний аналіз культурних моделей управління у провідних країнах світу (Японія, США, Південна Корея, Німеччина, Китай), що підтвердив необхідність урахування національного контексту під час впровадження BPM-систем. Систематизовано наукові підходи до BPM у глобальному середовищі та запропоновано науково обґрунтований авторський механізм управління бізнес-процесами, який поєднує технологічну трансформацію, культурну чутливість і ESG-орієнтири. Механізм передбачає шість ключових компонентів і орієнтований на забезпечення адаптивності, стійкості та стратегічної відповідальності підприємств. Обґрунтовано перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з проривними технологіями, міжкультурним порівнянням BPM-моделей та розробкою індикаторів ефективності у глобалізованому бізнес-середовищі.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, глобалізація, штучний інтелект, адаптивне BPM, мобільне BPM, аналітика великих даних, культурні особливості.

The article examines the key features and current trends in business process management (BPM) under the conditions of globalization. It emphasizes that the transformation of BPM in the global context is driven by digital technologies, strategic flexibility, and sociocultural diversity, necessitating the development of new adaptive management models. The study demonstrates that effective business process functioning is impossible without consideration of the cultural context, the enterprise's level of digital maturity, and the global challenges of sustainable development. The purpose of the research is to systematize scientific approaches to BPM in a global environment, generalize cross-cultural experience in business process management, and substantiate an original mechanism that integrates digital transformation, strategic adaptability, cultural sensitivity, and ESG principles. The methodological foundation of the study includes methods of comparative analysis, content analysis of scientific publications, structural and logical modeling, and cross-cultural comparison of BPM practices in five countries (Japan, the USA, South Korea, Germany, and China). As a result, leading scientific approaches to BPM were summarized and structured in the form of a comparative table, demonstrating different emphases in modern research models - from a focus on artificial intelligence and cloud-based solutions to cultural integration and strategic flexibility. A cross-cultural analysis of national management models confirmed that BPM in a globalized environment cannot be universalized but requires flexible adaptation to local contexts. Based on this, an authorial mechanism for business process management was developed, consisting of six interrelated components: digital maturity, cultural adaptability, strategic flexibility, integrated BPM technologies, an ESG-based decision-making filter, and a feedback and monitoring system. This approach enables the alignment of a company's internal infrastructure with external environmental demands. The study substantiates the relevance of further research in such areas as the impact of breakthrough technologies (quantum computing, blockchain), cross-cultural comparisons of BPM implementation effectiveness, and the development of adaptive management models that incorporate ESG criteria and the digital dynamics of global markets.

Keywords: business process management, globalization, artificial intelligence, adaptive BPM, mobile BPM, big data analytics, cultural characteristics.

Постановка проблеми. Зростаюча складність ринків, потреба у швидкій адаптації та урахування культурних відмінностей створюють значні виклики. Традиційні підходи до управління бізнес-процесами (BPM) виявляються недостатніми для реагування на ці зміни. Проблема посилюється необхідністю інтеграції різнорідних систем, урахування регуляторних норм та, що критично, адаптації до глибоких культурних відмінностей. Ігнорування культурного чинника може призвести до неефективного впровадження технологій та втрати ринкових позицій.

Таким чином, проблема полягає у розробці та адаптації сучасних підходів до BPM, які б ефективно поєднували переваги передових технологій із глибоким розумінням та урахуванням культурних особливостей різних регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління бізнес-процесами в умовах глобалізації та цифрових трансформацій набули особливого значення в науковій економічній літературі. Дослідники концентрують увагу на інструментах стратегічного реагування підприємств на динаміку зовнішнього середовища, а також на можливостях технологічної модернізації бізнес-функцій.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує бібліометричне дослідження, здійснене Bui Quang Truong, Anh Nguyen-Duc та Nguyen Thi Cam Van [1], у якому проаналізовано понад три сотні публікацій з тематики цифрової трансформації та BPM. Авторами підкреслено тенденцію до активного використання штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами, що відкриває нові горизонти для подальших досліджень у сфері Business Process Management.

У межах систематичного огляду, Pragma Gangele та Aarush Kumar [2] виокремлюють роль стратегічної адаптивності, інноваційних рішень та підтримки МСП як критичних чинників формування конкурентних переваг в умовах глобалізації. Їхній підхід орієнтовано на трансформацію традиційних стратегій із урахуванням локальних особливостей ринків.

Питання практичного впровадження комплексних стратегій адаптації бізнесу розглядаються у дослідженні John Ughulu [3], де ринкова орієнтація, цифровізація, стратегічні альянси та оптимізація ланцюгів постачання визначені як ключові напрями реагування на глобальні виклики.

Окремий підхід до гнучкого управління ресурсами у хмарному середовищі запропо-

новано Stefan Schulte та співавторами [4], які дослідили концепцію Elastic BPM. У роботі подано архітектурну модель еластичних процесів, придатних до масштабування й координації в умовах динамічного цифрового простору.

Зосередження на цифрових технологіях як драйверах ефективного управління міжнародними бізнес-процесами спостерігається у статті Stanislavyk O., Kovalenko O. та Zhao J. [5]. Окрім цього, значну увагу приділено ESG-принципам, стратегічному плануванню та розвитку управлінських компетенцій як передумов стійкого розвитку підприємств у глобальному середовищі.

Теоретичну рамку для аналізу узгодженості бізнес-процесів із цілями цифрової трансформації запропоновано у дослідженні Stjerić A.-M., Ivančić L. та Suša Vugec D. [6]. У роботі підкреслено значущість BPM як основи для організаційних змін, хоча й зазначено потребу у подальших емпіричних верифікаціях теоретичних положень.

Узагальнюючи викладене, варто відзначити також роботу Ben Devilers [7], у якій розглянуто стратегічну адаптацію управлінських практик до умов глобалізації через призму культурної інтеграції, технологічних інновацій та етичного лідерства. Такий підхід формує уявлення про гнучкість як базовий елемент стійкості сучасного бізнесу.

Однак, попри суттєві здобутки, наявний науковий дискурс демонструє низку невирішених аспектів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз літератури показав, що досі бракує цілісних інтегрованих моделей управління бізнес-процесами, які одночасно враховували б вимоги цифрової трансформації, соціокультурного різноманіття та принципи сталого розвитку. Обмеженням залишається і міжкультурний вимір адаптації BPM до умов різних національних економік, зокрема у площині практичної імплементації етичних та ESG-орієнтирів. Також не отримала належного висвітлення проблема соціальних ризиків, пов'язаних із зростаючим рівнем автоматизації, зокрема щодо збереження людського капіталу та інклюзивності управлінських моделей. У цьому контексті проведене дослідження спрямоване на верифікацію теоретичних положень щодо взаємозв'язку між цифровими, культурними та етичними детермінантами

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення сучасних наукових під-

ходів до управління бізнес-процесами в умовах глобалізації, виявлення наявних суперечностей і прогалин у теорії та практиці, а також розробка авторського концептуального механізму адаптивного управління бізнес-процесами. Такий механізм має враховувати глобальні виклики, цифрові технології, культурні особливості та вимоги до соціальної відповідальності, забезпечуючи гнучкість і стійкість підприємств у трансформаційних умовах світової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація суттєво змінила підхід до управління бізнес-процесами (BPM), надаючи як нові можливості, так і виклики. З одного боку, вона сприяє розширенню ринків, створенню умов для співпраці між компаніями з різних країн та забезпечує доступ до передових технологій і ресурсів. Компанії можуть скористатися глобальними ланцюгами постачання, залучати кваліфіковані кадри з усього світу та використовувати новітні управлінські практики, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність бізнесу.

З іншого боку, глобалізація ускладнює управління бізнес-процесами через збільшення рівня конкуренції та необхідність адаптації до різних регіональних регуляторних норм, культурних особливостей і споживчих вподобань. Зміни в міжнародних відносинах, валютних курсах і політичній ситуації також можуть впливати на стабільність бізнесу, що вимагає від компаній гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики [8].

Глобалізація також стимулює впровадження інновацій у сфері управління бізнес-процесами. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та аналітика великих даних, допомагає компаніям краще розуміти міжнародні ринки, оптимізувати операції та створювати додаткову цінність для клієнтів. Успішне управління в умовах глобалізації потребує інтеграції локальних і глобальних стратегій, зосередженості на сталому розвитку та побудови сильних партнерських відносин.

Сучасні технології значно трансформують підходи до управління бізнес-процесами, змінюючи спосіб організації, виконання та моніторингу завдань. Вони дозволяють підвищити швидкість і точність операцій, знижуючи залежність від людського фактору. Саме завдяки використанню передових технологій компанії можуть не лише виживати, а й процвітати в умовах швидких змін на глобаль-

ному ринку. Управління бізнес-процесами стає більш орієнтованим на дані, що дозволяє приймати обґрунтованіші та стратегічно важливі рішення, а не покладатися лише на інтуїцію чи застарілі практики. Вони дають можливість створити «розумні» процеси, які можуть самостійно адаптуватися та оптимізуватися [9].

Штучний інтелект та машинне навчання змінюють підходи до управління бізнес-процесами, забезпечуючи значне підвищення ефективності, точності та швидкості виконання завдань. Інтеграція цих технологій відкриває нові можливості для оптимізації процесів, прогнозування результатів і впровадження інновацій. Їхня цінність полягає у здатності обробляти величезні обсяги даних, виявляти приховані закономірності та робити прогнози, що є неможливим для людини.

Наприклад, ШІ може аналізувати історичні дані продажів, поведінку клієнтів та зовнішні економічні показники для прогнозування попиту, що дозволяє компаніям оптимізувати запаси та виробничі плани. Інтеграція ШІ також позитивно впливає на клієнтський досвід. Використання чат-ботів і віртуальних асистентів забезпечує швидку обробку запитів, персоналізовані рекомендації та ефективне вирішення проблем. Згідно з дослідженнями TechWise Insights, 85% компаній, які використовують ШІ у BPM, вже відзначили значне підвищення ефективності своїх процесів [10].

Для збереження гнучкості та конкурентоспроможності організації змінюють підходи до BPM, орієнтуючись на моніторинг в реальному часі та впровадження адаптивних моделей. Це дозволяє компаніям не просто реагувати на зміни, а передбачати їх і активно налаштовувати свої процеси. Адаптивне управління дозволяє враховувати невідомі фактори, що стають очевидними в процесі виконання. Наприклад, в логістиці це означає можливість миттєво перепланувати маршрути через непередбачені затримки або зміни попиту [11].

Мобільні рішення дозволяють співробітникам отримувати доступ до робочих процесів і управляти ними за допомогою мобільних додатків або веб-інтерфейсів, забезпечуючи ефективність роботи навіть поза офісом. Це кардинально змінює парадигму роботи, надаючи гнучкість і незалежність від фізичного місця.

Працівники можуть у реальному часі ініціювати, переглядати та завершувати завдання,

усуваючи затримки, пов'язані з прив'язкою до робочого місця. Крім того, мобільне BPM покращує обслуговування клієнтів, надаючи працівникам миттєвий доступ до даних про клієнтів. Наприклад, менеджер з продажів може оновити інформацію про клієнта або схвалити замовлення безпосередньо під час зустрічі, прискорюючи бізнес-цикли [12].

Аналітика великих даних стала невід'ємною частиною сучасних BPM-рішень, дозволяючи організаціям отримувати практичні висновки з величезних масивів даних. У глобалізованому світі, де обсяги даних зростають експоненціально, ефективна обробка та аналіз є ключовими для розуміння ринків та поведінки споживачів. Аналіз цих даних допомагає компаніям виявляти неефективності, знаходити прогалини у продуктивності та оптимізувати робочі процеси. Крім того, аналітика великих даних надає прогнозну інформацію, що допомагає компаніям передбачати майбутні виклики й можливості. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління [13].

Управління бізнес-процесами в умовах глобалізації значною мірою детермінується культурним контекстом, у якому функціонує підприємство. Національні цінності, соціальні традиції, стиль комунікації та ієрархічні моделі управління істотно впливають на структуру процесів, вибір управлінських інструментів і ефективність реалізації стратегічних рішень. У різних країнах простежуються унікальні підходи до управління бізнес-процесами. Для їх порівняння доцільно представити уза-

гальнення у табличній формі – табл. 1, що дозволяє виявити системні відмінності у пріоритетах, управлінській культурі та підходах до трансформації процесів.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами в умовах глобалізації потребує не лише технологічного оснащення, а й глибокого розуміння соціокультурного контексту. Встановлено, що особливості національних моделей управління відіграють критичну роль у формуванні підходів до BPM. Культурна специфіка, організаційна логіка, стиль комунікації та ступінь централізації управлінських рішень істотно впливають на спосіб реалізації бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність розробки таких моделей BPM, які не просто відображають універсальні принципи управління, а й забезпечують гнучку адаптацію до особливостей конкретного ринку.

Для поглибленого аналізу підходів до управління бізнес-процесами в умовах глобалізації систематизовано провідні наукові позиції у вигляді порівняльної таблиці 2.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що сучасні моделі BPM перебувають на стику цифрової трансформації, стратегічної гнучкості та міжкультурної адаптації. Водночас більшість існуючих підходів мають або технологічну, або регіональну спрямованість, що не забезпечує універсальності в умовах складної багатовекторної глобалізації.

З огляду на виявлені міжкультурні відмінності, технологічні тренди та стратегічні виклики, постає необхідність інтегрального

Таблиця 1

Культурні моделі управління бізнес-процесами в умовах глобалізації

Країна	Ключові характеристики	Управлінська культура	Вплив на реалізацію процесів
Японія	Kaizen, поступова оптимізація, командна участь	Колективізм, гармонія, планування	Низька толерантність до революційних змін
США	KPI, автономія, орієнтація на результат	Індивідуалізм, лідерство	Висока гнучкість, персоніфікована відповідальність
Південна Корея	Ієрархічність, технологічна мобільність, швидке масштабування	Конфуціанські цінності, повага до старших	Централізоване прийняття рішень, підтримка інновацій
Німеччина	Стандартизація, точність, повне документування	Раціоналізм, структурованість	Висока передбачуваність, орієнтація на якість
Китай	Масштабність, централізоване управління, автоматизація	Колективізм, державне регулювання	Швидка трансформація, державна ініціатива

Джерело: сформовано на основі [14; 15; 16; 17; 18]

Таблиця 2

**Підходи до управління бізнес-процесами в умовах глобалізації:
огляд дослідницьких моделей**

Джерело	Суть підходу	Основне управлінське рішення або інструмент
Bui Quang Truong et al. [1]	Бібліометричний аналіз еволюції BPM у цифрову епоху	Виокремлення штучного інтелекту як ключового чинника змін
Gangele P., Kumar A. [2]	Систематичний огляд впливу глобалізації на стратегії бізнесу	Інновації, локалізація, підтримка МСП, стратегічна адаптивність
Ughulu J. [3]	Комплекс стратегій адаптації бізнесу до глобалізації	Ринкова орієнтація, партнерства, цифровізація, оптимізація ланцюгів постачання
Schulte S. et al. [4]	Elastic BPM як відповідь на потребу масштабованості в хмарі	Побудова еластичних процесів і систем з адаптивним управлінням ресурсами
Stanislavyk O. et al. [5]	Інтеграція цифрових технологій і ESG-принципів	Стратегічне планування, персоналізація сервісу, аналітика, кібербезпека
Stjepić A.-M. et al. [6]	Узгодження BPM із цифровими моделями трансформації	Теоретична рамка цілей, ролей, оркестрації процесів
Devillers B. [7]	Узагальнення впливу глобалізації на управлінські практики	Гнучкість, інновації, культурна інтеграція, етичне лідерство

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

підходу до управління бізнес-процесами в глобалізованому середовищі. Такий підхід має враховувати не лише технологічну інфраструктуру, а й рівень цифрової зрілості, культурні аспекти та орієнтацію на сталий розвиток. У цьому контексті запропоновано авторський механізм управління бізнес-про-

цесами – табл. 3, що структурує ключові чинники ефективного функціонування підприємств у глобальній економіці.

Запропонована система дозволяє гармонізувати внутрішні управлінські процеси з викликами зовнішнього середовища, забезпечуючи цілісність стратегічних цілей, культур-

Таблиця 3

Механізм управління бізнес-процесами в умовах глобалізації

Компонент механізму	Змістовна характеристика	Використання в управлінні
Цифрова зрілість	Ступінь готовності підприємства до інтеграції цифрових рішень (AI, Big Data, IoT, BPM-систем)	Технологічна гнучкість, ефективність процесів
Культурна адаптивність	Врахування соціокультурного контексту у формуванні управлінських рішень	Узгодженість процесів із локальним середовищем
Стратегічна гнучкість	Здатність змінювати стратегії залежно від динаміки глобального середовища	Підвищення конкурентоспроможності
Інтегровані BPM-технології	Використання цифрових платформ для автоматизації, контролю та аналітики процесів	Прозорість управління, зниження витрат
ESG-фільтр управлінських рішень	Інтеграція критеріїв сталості у систему прийняття рішень	Підвищення інвестиційної привабливості
Зворотний зв'язок та моніторинг	Системи аналітики для оцінки ефективності BPM та вчасного реагування на зміни	Адаптивність і динамічне коригування управлінських дій

Джерело: сформовано автором

ної релевантності та цифрової ефективності. Завдяки адаптивній структурі вона придатна для впровадження як у транснаціональних корпораціях, так і в малих та середніх підприємствах, що функціонують на стику локальних традицій і глобальних викликів.

На відміну від класичних BPM-систем, орієнтованих переважно на внутрішню операційну ефективність, авторська модель враховує вплив міжкультурних чинників, етичних норм та динаміки глобального ринку. Такий підхід забезпечує не лише функціональну інтеграцію цифрових інструментів, але й стратегічну адаптацію до культурного середовища, регуляторних вимог і соціально-екологічних очікувань. Це дозволяє формувати масштабовану, гнучку та локалізовану систему управління бізнес-процесами, релевантну до реалій конкретного ринку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні технології управління бізнес-процесами (BPM) – від інструментів автоматизації до штучного інтелекту – не функціонують у відриві, а формують взаємопов'язану екосистему, яка підвищує ефективність, гнучкість і проактивність бізнесу в умовах глобалізації. Трансформація BPM передбачає не лише цифровізацію операцій, а й перехід до моделей управління, орієнтованих на дані, інтеграцію та стратегічну адаптивність.

ентованих на дані, інтеграцію та стратегічну адаптивність.

Управління бізнес-процесами дедалі більше набуває ознак динамічного та багаторівневого інструмента, здатного адаптуватися до змін середовища, враховувати специфіку національних ринків і підтримувати цінності сталого розвитку. Ефективність таких процесів значною мірою залежить від здатності менеджменту враховувати культурний контекст, оскільки автоматизація й цифрові рішення не можуть бути результативними без урахування людського чинника, комунікативних стилів та організаційних звичок.

Розроблений авторський механізм управління бізнес-процесами в умовах глобалізації інтегрує технологічні, стратегічні та культурні складові, дозволяючи підприємствам не лише адаптуватися до глобальних викликів, а й формувати нові моделі стійкого зростання. Такий підхід забезпечує узгодженість між цифровою інфраструктурою та соціальними цінностями, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність організацій.

Отже, BPM у глобальному контексті трансформується у багатовимірну систему стратегічного управління, здатну забезпечити стійкість, адаптивність і відповідальність бізнесу в нових реаліях світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bui Q. T., Nguyen-Duc A., Nguyen T. C. V. A quantitative review of the research on business process management in digital transformation: A bibliometric approach. *Software*. 2023. Vol. 2, № 3. P. 377–399. DOI: <https://doi.org/10.3390/software2030018>
2. Gangele P., Kumar A. The impact of globalization on business strategies: A systematic review. *International Journal of Innovations in Science Engineering and Management*. 2025. Vol. 4, № 1. P. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i164-71>
3. Ughulu J. Business strategies that align with globalization process. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 2023. Vol. 7, № 08. DOI: <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7801>
4. Schulte S., Janiesch C., Venugopal S., Weber I., Hoenisch P. Elastic Business Process Management: State of the Art and Open Challenges for BPM in the Cloud. *Future Generation Computer Systems*. 2015. Vol. 46. P. 36–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.future.2014.09.005>
5. Stanislavskiy O., Kovalenko O., Zhao J. Innovative approaches to managing international business processes in the context of globalization. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 2(56). P. 705–722. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-705-722](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-705-722)
6. Stjepić A.-M., Ivančić L., Suša Vugec D. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2020. Vol. 8, № 4. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201612>
7. Deviliers B. The impact of globalization on business management practices. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2024. Vol. 14, № 3. URL: <https://www.arabianjbmr.com>
8. Stanmore School Of Business. The Impact of Globalization on Business Management Practices. URL: <https://blog.stanmoreuk.org/the-impact-of-globalization-on-business-management-practices-2/> (дата звернення: 30.05.2025).
9. K3 Technology. How information technology improves business processes. URL: <https://k3techs.com/resources/articles/how-information-technology-improves-business-processes/> (дата звернення: 30.05.2025).

10. Roebuck A. Exploring the Top Business Process Management Trends in 2024. URL: <https://www.getskore.com/exploring-top-business-process-managment-trends-2024/> (дата звернення: 30.05.2025).
11. Hill M. 6 trends that will shape BPM in 2024. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/6-trends-that-will-shape-bpm-in-2024> (дата звернення: 30.05.2025).
12. De Benedetto V. 9 Trends Shaping The Future of Business Process Management. URL: <https://automateddreams.com/blog/9-trends-shaping-the-future-of-business-process-management/#AlandML> (дата звернення: 30.05.2025).
13. Infosys Bpm. Big data analytics and BPM – A complete guide. URL: <https://www.infosysbpm.com/blogs/bpm-analytics/big-data-analytics-and-bpm-a-complete-guide.html> (дата звернення: 30.05.2025).
14. Scroope C. Business Culture. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-business-culture> (дата звернення: 30.05.2025).
15. Weissburg E. Business Culture in the USA. URL: <https://www.globalbusinessculture.com/cultural-awareness/business-culture-in-the-u-s/> (дата звернення: 30.05.2025).
16. Source of Asia. Business Culture Guide: Doing Business In South Korea. URL: <https://www.sourceofasia.com/business-culture-guide-doing-business-in-south-korea/> (дата звернення: 30.05.2025).
17. Siewert V. German Business Culture: Understanding the Keys to Success in the German Market. URL: <https://www.sandsconsult.com/knowledge/german-business-culture-understanding-the-keys-to-success-in-the-german-market> (дата звернення: 30.05.2025).
18. Warburton K. The Pivotal Role of Hierarchy in Chinese Business. URL: <https://www.globalbusinessculture.com/china/understanding-the-business-culture-of-china/> (дата звернення: 30.05.2025).

REFERENCES:

1. Bui, Q. T., Nguyen-Duc, A., & Nguyen, T. C. V. (2023). A quantitative review of the research on business process management in digital transformation: A bibliometric approach. *Software*, 2(3), 377–399. DOI: <https://doi.org/10.3390/software2030018> [in English].
2. Gangele, P., & Kumar, A. (2025). The impact of globalization on business strategies: A systematic review. *International Journal of Innovations in Science Engineering and Management*, 4(1), 64–71. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i164-71> [in English].
3. Ughulu, J. (2023). Business strategies that align with globalization process. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(8). DOI: <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7801> [in English].
4. Schulte, S., Janiesch, C., Venugopal, S., Weber, I., & Hoenisch, P. (2015). Elastic business process management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud. *Future Generation Computer Systems*, 46, 36–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.future.2014.09.005> [in English].
5. Stanislavskiy, O., Kovalenko, O., & Zhao, J. (2025). Innovative approaches to managing international business processes in the context of globalization. *Scientific Perspectives. Series: Economics*, 2(56), 705–722. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-705-722](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-705-722) [in English].
6. Stjepić, A.-M., Ivančić, L., & Suša Vugec, D. (2020). Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4). DOI: <https://doi.org/10.7341/20201612> [in English].
7. Devillers, B. (2024). The impact of globalization on business management practices. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 14(3). Available at: <https://www.arabianjbmr.com> (accessed: 30.05.2025) [in English].
8. Stanmore School of Business. (2024). *The impact of globalization on business management practices*. Available at: <https://blog.stanmoreuk.org/the-impact-of-globalization-on-business-management-practices-2/> (accessed: 30.05.2025) [in English].
9. K3 Technology. *How information technology improves business processes*. Available at: <https://k3techs.com/resources/articles/how-information-technology-improves-business-processes/> (accessed: 30.05.2025) [in English].
10. Roebuck, A. (2024). *Exploring the top business process management trends in 2024*. Available at: <https://www.getskore.com/exploring-top-business-process-managment-trends-2024/> (accessed: 30.05.2025) [in English].
11. Hill, M. (2023). *6 trends that will shape BPM in 2024*. Available at: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/6-trends-that-will-shape-bpm-in-2024> (accessed: 30.05.2025) [in English].
12. De Benedetto, V. (2023). *9 trends shaping the future of business process management*. Available at: <https://automateddreams.com/blog/9-trends-shaping-the-future-of-business-process-management/#AlandML> (accessed: 30.05.2025) [in English].

13. Infosys Bpm. *Big data analytics and BPM – A complete guide*. Available at: <https://www.infosysbpm.com/blogs/bpm-analytics/big-data-analytics-and-bpm-a-complete-guide.html> (accessed: 30.05.2025) [in English].
14. Scroope, C. *Business Culture*. Cultural Atlas. Available at: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-business-culture> (accessed: 30.05.2025) [in English].
15. Weissburg, E. (2022). *Business culture in the USA*. Available at: <https://www.globalbusinessculture.com/cultural-awareness/business-culture-in-the-u-s/> (accessed: 30.05.2025) [in English].
16. Source of Asia. (2024). *Business culture guide: Doing business in South Korea*. Available at: <https://www.sourceofasia.com/business-culture-guide-doing-business-in-south-korea/> (accessed: 30.05.2025) [in English].
17. Siewert, V. (2025). *German business culture: Understanding the keys to success in the German market*. Available at: <https://www.sandsconsult.com/knowledge/german-business-culture-understanding-the-keys-to-success-in-the-german-market> (accessed: 30.05.2025) [in English].
18. Warburton, K. (2025). *The pivotal role of hierarchy in Chinese business*. Available at: <https://www.globalbusinessculture.com/china/understanding-the-business-culture-of-china/> (accessed: 30.05.2025) [in English].