

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100>

УДК 658.5:005.31

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPTUAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

Мірошник Роман Олександровичкандидат економічних наук,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1408-8619>**Артимишин Юрій Іванович**аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1787-9507>**Скабара Ігор Михайлович**аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0828-728X>**Miroshnyk Roman, Artymyshyn Yurii, Skabara Igor**
Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено актуальні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Визначено, що невирішеним залишається питання формування універсальних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів в підприємстві, що включали б в себе існуючі моделі, методи, інструменти та показники. Сформовано чотири групи підходів щодо оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, визначено їх ключові характеристики, наведено основні показники та інструменти. Ці групи підходів включають: метрико-орієнтовані підходи, процесно-орієнтовані підходи, ціннісно-орієнтовані підходи, інтегровані та системні підходи. Кожна група підходів має своє цільове напруження та призначення щодо оцінювання бізнес-процесів підприємства. В контексті кожної групи підходів розглянуто інтерес зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Ключові слова: бізнес-процеси, ефективність, оцінювання, підходи, моделі, методи.

The article highlights the current problems of assessing the effectiveness of enterprise business process management. It is determined that the issue of forming universal approaches to assessing the effectiveness of enterprise business processes, which would include known models, methods, tools, indicators, and also take into account the specifics of various industries and modern challenges of digitalization, remains unresolved. Four groups of approaches to assessing the effectiveness of business process management have been formed, and their key characteristics, main indicators, and tools have been identified. These groups of approaches include: metric-oriented approaches, which focus on quantitative indicators, such as KPI, ROI, EVA, to ensure the objectivity of assessment and support for management decisions; process-oriented approaches aimed at analyzing and optimizing the internal structure of processes (CMMI, process mining) to increase operational efficiency; value-oriented approaches, which emphasize the creation of value for customers and stakeholders through NPS, CSI and functional-cost analysis; integrated and systemic approaches based on comprehensive analysis (BSC, TQM) taking into account financial, customer, process and innovation aspects. Each group of approaches has its own target direction and purpose for assessing the business processes of the enterprise. Metric-oriented approaches are focused on owners and investors, providing a quantitative basis for assessing economic feasibility. Process-oriented approaches serve managers for structural optimization and eliminating "bottlenecks". Value-oriented approaches are focused on customers and partners, promoting long-term relationships and loyalty. Integrated approaches are important for top management, ensuring strategic balance and sustainability. In the context of each group of approaches, the interests of interested

parties (stakeholders) are considered, including owners, managers, customers, and society, which emphasizes the multifaceted nature of the assessment. Further research suggests focusing on developing universal models with the integration of artificial intelligence to predict performance and adapt to a changing business environment.

Keywords: business processes, efficiency, evaluation, approaches, models, methods.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання ефективність управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання є ключовим фактором успішності та конкурентоспроможності. Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій та етапів, спрямованих на створення цінності для клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами дозволяє: визначити, наскільки раціонально використовуються ресурси; виявити проблемні зони та «вузькі місця»; розробити заходи для покращення та оптимізації операційної діяльності суб'єктів господарювання.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції ефективність управління бізнес-процесами набуває ключового значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств. Сучасні тенденції розвитку економіки та діяльності підприємств характеризується поєднанням бізнес-процесів на межі виробництва, сфери послуг, торгівлі та виконання робіт. Зростання інформаційної компоненти, активне застосування штучного інтелекту призводить до появи нових бізнес-процесів.

Якісне управління бізнес-процесами дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити продуктивність, а й сформувати конкурентні переваги підприємства на ринку. Одним із найважливіших аспектів управління бізнес-процесами є оцінювання ефективності її функціонування, яке забезпечує можливість своєчасного виявлення проблем, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. У науковій літературі існує багато підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, які відрізняються своєю методологією та підходами, індикаторами та показниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління бізнес-процесами та їх оцінювання широко досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Проблематику оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства вивчають Бондаренко С. [1] та Гірна О. [2]. Питанням оцінювання ефективності бізнес-процесів присвячені праці Зайцевої О.І. та Жосан Г. В. [3]; Лісовської Л. С.,

Роїк О. Р. та Михайлишина В. В. [4]; Мельник О. Г. [5]; Олексіва Т. І. [6]; Олійник Т. І. [7]. Науковці Рєпіна І. М. та Теплюк М. А. розглядають ефективність в призмі управління якістю бізнес-процесів [8]. Автори Шимановська-Діанич Л. М. та Лозова О. М. вивчають вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств [9].

Однак, незважаючи на велику кількість публікацій, у науковому середовищі зберігається фрагментарність у визначенні критеріїв та індикаторів оцінювання бізнес-процесів. Зростає увага до розроблення підходів оцінювання зрілості управління бізнес-процесами, які не лише діагностують поточний рівень, але й інтегрують методології впровадження змін у самі моделі зрілості. Існує певний розрив між теоретичними підходами та практичною застосовністю показників ефективності бізнес-процесів – багато індикаторів не мають чіткої операціоналізації або не враховують контекст галузі чи специфіку зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок у розробленні підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, досі залишається невирішеним питання створення універсальних підходів, які б інтегрували всі аспекти діяльності підприємства з урахуванням специфіки різних галузей. Існуючі підходи часто обмежуються окремими групами показників, такими як фінансові чи операційні. Крім того, недостатньо досліджено вплив цифрової трансформації на оцінювання бізнес-процесів, зокрема інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ефективності бізнес-процесів, що призводить до відсутності інструментів для динамічного моніторингу в реальному часі. Також невирішеною частиною є балансування інтересів усіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у комбінованих підходах, оскільки поточні моделі не завжди враховують соціальні та екологічні фактори сталого розвитку, фокусуючись переважно на економічних показниках.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування основних груп підходів до оцінювання

ефективності управління бізнес-процесами підприємства з урахуванням їх ключових характеристик, основних показників та інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління бізнес-процесами передбачає систематичне планування, організування, контролювання та вдосконалення процесів підприємства. Основна мета управління бізнес-процесами – це забезпечення стабільної якості продукції, послуг та робіт, зниження витрат діяльності та підвищення рівня задоволення клієнтів. Ефективність управління бізнес-процесами залежить від того, наскільки чітко визначені цілі, налагоджені взаємодії між підрозділами та застосовуються сучасні інструменти аналізування та оптимізування.

Процес управління бізнесом – це безперервна практика, яка сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення, інновацій та гнучкості в організації, що дозволяє їй адаптуватися до мінливого бізнес-середовища та підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Управління бізнес-процесами включає різні методи, інструменти та техніки для визначення, моделювання, оптимізації та моніторингу бізнес-процесів. Основною метою управління бізнес-процесами є підвищення ефективності, результативності, адаптивності та контролю бізнес-процесів для створення цінності для клієнтів, зацікавлених сторін і самої організації [8].

На думку Мельник О.Г. оцінювання ефективності бізнес-процесів є фундаментальним інструментом управління, який забезпечує можливість виявлення «вузьких місць», що сповільнюють виробничі цикли, збільшують витрати або погіршують якість продукції. Це також дає змогу підприємствам глибше розуміти вплив різних чинників на операційну діяльність і формувати стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності [5].

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами базується на аналізуванні ключових показників, які відображають результативність, економічність і якість виконання процесів. Основними критеріями є: ефективність (досягнення поставлених цілей), економічність (оптимізація витрат ресурсів), гнучкість (здатність адаптуватися до змін), якість (відповідність вимогам клієнтів і стандартам).

Слід зазначити, що існує значна кількість підходів до оцінювання бізнес-процесів підприємства, їх традиційно класифікують на кількісні та якісні методи. Кількісні методи вва-

жаються найбільш трудомісткими і дорогими з точки зору часових витрат на аналітичну роботу та необхідного обсягу даних. Натомість, якісні методи є простішими у виконанні та потребують менших витрат [7].

Останнє десятиліття характеризується стрімкими темпами інформатизації, комп'ютеризації та цифровізації, зростання ролі штучного інтелекту в житті суспільства та бізнесу. Цифрові технології, продукти і послуги, які на сьогодні вважаються інноваційними трендами сучасного бізнес-середовища, представлені такими продуктами: NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech та інші [3].

Управління бізнес-процесами за рахунок цифровізації та трансформації дає можливість динамічно розвиватись, проактивно будувати свою стратегію розвитку та адаптуватись до зміни зовнішнього середовища. Це дозволяє формувати дизайн (визначення бізнес-процесів), здійснювати моделювання бізнес-процесів, проваджувати їх в дію, моніторити функціонування бізнес-процесів та за необхідності їх оптимізовувати [9].

На основі проведених досліджень сформовано чотири групи загальних підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, які класифіковано за їх методологічною основою та інструментарієм [3-9].

1. Метрико-орієнтовані підходи. Ця група підходів ґрунтується на використанні кількісних показників для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами. До таких показників належать ключові показники результативності (Key Performance Indicators, KPI). Вони включають: фінансові результати, продуктивність праці, швидкість виконання операцій, рівень браку та інші параметри. Завдяки цим індикаторам забезпечується об'єктивність оцінювання та можливість порівняння фактичних результатів із запланованими. Ця група підходів є особливо цінною для власників та інвесторів, адже дають змогу отримати достовірну інформацію щодо економічної доцільності бізнес-процесів та приймати ефективні управлінські рішення.

2. Процесно-орієнтовані підходи. Ці підходи розглядають бізнес-процеси підприємства як цілісні системи, що мають певні входи, виходи та механізми трансформації ресурсів у результати. Основна увага приділяється внутрішній логіці бізнес-процесів, їх структурі та взаємозв'язкам між підрозділами. Ця група підходів дозволяє оптимізувати послідовність операцій, усунути надлишкові елементи, ско-

ротити тривалість виробничих циклів, часу обслуговування клієнтів, підвищити якість кінцевих результатів. Процесно-орієнтовані підходи важливі для менеджерів та співробітників, оскільки сприяють ефективній організації щоденної роботи, формуванню узгодженості дій та підвищенню гнучкості управління.

3. Ціннісно-орієнтовані підходи. Ця група підходів спрямована на оцінювання ефективності бізнес-процесів крізь призму створення цінності для ключових стейкхолдерів. Вони враховують не лише фінансові результати, а й рівень задоволення потреб клієнтів, якість сервісу, ступінь лояльності споживачів та партнерів. Основна ідея полягає у тому, що бізнес-процеси повинні не тільки забезпечувати економічну вигоду підприємству, але й формувати стійкі конкурентні переваги за рахунок підвищення цінності для ринку. Для клієнтів і партнерів ціннісно-орієнтовані підходи мають особливе значення, адже вони

орієнтуються на довгострокові відносини та підвищення довіри до підприємства.

4. Інтегровані та системні підходи. Вони передбачають оцінювання бізнес-процесів у контексті взаємозв'язків усіх елементів організації та її зовнішнього середовища. Ці підходи включають використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), методів управління якістю (TQM, ISO) та концепцій сталого розвитку. Головна перевага полягає в комплексності та багатовимірності оцінювання, яке охоплює фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Для власників і топ-менеджменту інтегровані та системні підходи є стратегічно важливим, оскільки забезпечує гармонійний баланс між ефективністю, якістю, інноваційністю та соціальною відповідальністю бізнесу.

Узагальнені основні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства продемонстровано в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Група підходів	Ключові характеристики	Основні показники та інструменти
1. Метрико-орієнтовані підходи (ресурсний підхід, фінансово-економічний підхід, бенчмаркінговий підхід)	Оцінювання ефективності використання ресурсів, оцінювання економічних результатів через фінансові показники, порівняння показників з еталонними значеннями	Ресурсоемність, продуктивність праці, коефіцієнт використання потужностей, рентабельність, EVA (Economic Value Added), ROI (Return on Investment), собівартість процесу, галузеві KPI (Key Performance Indicators), показники кращих практик, рейтинги ефективності
2. Процесно-орієнтовані підходи (процесно-орієнтований підхід, моделі зрілості бізнес-процесів, процесний майнінг)	Аналізування характеристик самих бізнес-процесів, оцінювання рівня розвитку системи управління процесами, автоматичний аналіз фактичних процесів на основі даних IC	Час циклу, продуктивність процесу, рівень дефектів, ступінь автоматизації, CMMI, BPMM, п'ять рівнів зрілості (від початкового до оптимізованого), карти процесів, відхилення від стандартів, вузькі місця
3. Ціннісно-орієнтовані підходи (клієнтоорієнтований підхід, підхід створення цінності для стейкхолдерів, функціонально-вартісний аналіз)	Оцінювання через задоволеність споживачів та створення цінності, балансування інтересів різних груп зацікавлених сторін, оцінювання співвідношення цінності та витрат	CSI (Customer Satisfaction Index), NPS (Net Promoter Score), частка повторних покупок, час відгуку на запити, економічна додана вартість, вартість для акціонерів, соціальний ефект, коефіцієнт цінності, аналізування доданої вартості, ABC/ABM (Activity-Based Costing/Management)
4. Інтегровані та системні підходи (збалансована система показників (BSC), комплексний інтегрований підхід, системний підхід)	Комплексна оцінка у чотирьох перспективах, поєднання різних методів та показників, розгляд бізнес-процесів як взаємопов'язаної системи	Стратегічні карти, цілі та показники у фінансовій, клієнтській, процесній перспективах та перспективі навчання, інтегральні індекси ефективності, системи KPI, дашборди, аналізування міжпроцесних зв'язків, синергетичні ефекти, системна динаміка

Джерело: сформовано авторами на основі [3-9]

Отже, з таблиці 1 можна простежити, що метрико-орієнтовані підходи оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства включають ресурсний, фінансово-економічний та бенчмаркінговий підходи. Ключові характеристики цієї групи підходів полягають в об'єктивному оцінюванні ефективності використання ресурсів, аналізуванні економічних результатів через фінансові метрики та порівнянні з еталонними значеннями, що забезпечує систематичну кількісну верифікацію продуктивності. Основні показники та інструменти метрико-орієнтованих підходів охоплюють ресурсоємність, продуктивність праці, коефіцієнт використання потужностей, рентабельність, EVA (Economic Value Added), ROI (Return on Investment), собівартість процесу, галузеві KPI (Key Performance Indicators), показники кращих практик та рейтинги ефективності, які дозволяють проводити емпіричне порівняння з галузевими стандартами. Ця група підходів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень шляхом інтеграції фінансових та операційних даних, забезпечуючи стійке зростання продуктивності, та спрямована на власників бізнесу та інвесторів, оскільки надає емпіричну основу для оцінювання економічної доцільності процесів та переміщенні ресурсів.

Друга група підходів (процесно-орієнтовані підходи) включає процесно-орієнтований підхід, моделі зрілості бізнес-процесів та процесний майнінг. Ключові характеристики цієї групи підходів зосереджені на детальному аналізуванні внутрішніх характеристик бізнес-процесів, оцінюванні рівня розвитку системи управління та автоматичному аналізуванні фактичних процесів на базі даних інформаційних систем. Це сприяє виявленню структурних неефективностей та оптимізації послідовності робіт та завдань. Основні показники та інструменти складаються з часу циклу, продуктивності процесу, рівня дефектів, ступеня автоматизації, CMMI, BPMM, п'яти рівнів зрілості (від початкового до оптимізованого), карт процесів, відхилень від стандартів та вузьких місць, які забезпечують емпіричну діагностику та моделювання процесів. Ця група підходів дозволяє систематично оптимізувати послідовність операцій, усувати надлишкові елементи та посилювати адаптивність до змін, сприяти операційній досконалості та зменшенню витрат. Ця група підходів орієнтована головним чином на менеджерів середньої ланки та операційний персонал для забезпе-

чення узгодженості дій та підвищення організаційної гнучкості на основі доказової бази.

Третя група підходів (ціннісно-орієнтовані підходи) охоплює клієнтоорієнтований підхід, підхід створення цінності для стейкхолдерів та функціонально-вартісний аналіз. Ключові характеристики включають оцінювання ефективності через призму задоволеності споживачів та генерації цінності, балансування інтересів різних груп зацікавлених сторін та аналізуванні співвідношення цінності й витрат, що інтегрує якісні та кількісні аспекти для формування стійких конкурентних переваг. Основні показники та інструменти складаються з CSI (Customer Satisfaction Index), NPS (Net Promoter Score), частки повторних покупок, часу відгуку на запити, економічної доданої вартості, вартості для акціонерів, соціального ефекту, коефіцієнта цінності, аналізу доданої вартості та ABC/ABM (Activity-Based Costing/Management), які дозволяють проводити багатогранний аналіз створення цінності. Ця група підходів сприяє формуванню довгострокових відносин та посиленню ринкової позиції через фокус на стейкхолдерах, забезпечуючи емпіричне обґрунтування стратегій зростання. Цінісно-орієнтовані підходи спрямовані на клієнтів та бізнес-партнерів для підвищення рівня довіри, лояльності та соціальної відповідальності на основі інтегрованої оцінки.

Четверта група (інтегровані та системні підходи) включає збалансовану систему показників (BSC), комплексний інтегрований підхід та системний підхід. Ключові характеристики полягають у комплексній оцінці в чотирьох перспективах (фінансовій, клієнтській, процесній та перспективі навчання), поєднанні різноманітних методів та показників, а також трактуванні бізнес-процесів як взаємопов'язаної системи, що забезпечує холистичний аналіз організаційної динаміки. Основні показники та інструменти охоплюють стратегічні карти, цілі та показники у зазначених перспективах, інтегральні індекси ефективності, системи KPI, дашборди, аналіз міжпроцесних зв'язків, синергетичні ефекти та системну динаміку, які підтримують багатовимірне моделювання. Ця група підходів забезпечує гармонійний баланс між ефективністю, якістю, інноваційністю та соціальною відповідальністю, сприяючи стратегічному розвитку та стійкості підприємства на основі емпіричних даних, і орієнтована на власників та топ-менеджмент для інтегрального управління та прогнозування довгострокових результатів.

Висновки. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є багатограничним процесом, що вимагає застосування різних підходів залежно від цілей підприємства та потреб стейкхолдерів. Метрико-орієнтовані підходи забезпечують кількісну об'єктивність, процесно-орієнтовані – структурну оптимізацію, ціннісно-орієнтовані – орієнтацію на клієнтів і партнерів, а інтегровані та системні підходи – комплексний та стратегічний вимір оцінювання. Використання та поєднання цих підходів дозволяє підприємствам забезпечити високу результативність управління, підвищити конкурентоспроможність і

досягти сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Вибір конкретного підходу залежить від цілей підприємства, його розміру, галузі та доступних ресурсів. Оптимальним рішенням є комбінація кількох підходів, що дозволяє отримати повну картину ефективності та розробити дієві заходи для її підвищення. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку універсальних моделей оцінювання, які враховують специфіку різних галузей, а також на інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ефективності бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко С. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства легкої промисловості як складової їх якості в період воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118>.
2. Гірна О. Б. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів транспортних підприємств на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану. *Economic-prostir*. 2025. № 198. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>.
3. Зайцева О. І., Жосан Г. В. Оцінювання операційної ефективності в контексті удосконалення управління бізнес-процесами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Том 1 № 39. С. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2019-39-12-19>.
4. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка і суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>.
5. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 3 (29). С. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>.
6. Олексів Т. І. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>.
7. Олійник Т. І. Методологія оцінки бізнес-процесів торгівельного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.41>.
8. Репіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5 (263). С. 65-72. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72>.
9. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. М. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 2 (72). С. 74-84. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>.

REFERENCES:

1. Bondarenko, S. (2024). Otsiniuvannia hnuchkosti biznes-protseviv pidpriemstva lehkoj promyslovosti yak skladovoi yikh yakosti v period voiennoho stanu [Assessing the flexibility of business processes of a fashion industry enterprise as a component of their quality during martial law]. *Economy and Society*. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118>.
2. Hirna, O. (2025) Otsiniuvannia hnuchkosti biznes-protseviv pidpriemstva lehkoj promyslovosti yak skladovoi yikh yakosti v period voiennoho stanu [Assessment of the flexibility of business processes of transport enterprises in the logistics services market under martial law]. *Economic-prostir*. (198). <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>.
3. Zaytseva, O. I. & Zhosan, G. V. (2019) Otsiniuvannia operatsiinoi efektyvnosti v konteksti udoskonalennia upravlinnia biznes-protseivy [Operating efficiency assessment in the context of improving governance business processes]. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)*. (1 (39)). 12-19. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2019-39-12-19>.

4. Lisovska, L., Roik, O., & Mykhailishyn, V. (2024). Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi refleksyvnogo pidkhodu: teoretyko-metodolohichniy pidkhid [Evaluating the effectiveness of business process management systems based on a reflective approach: a theoretical and methodological perspective]. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>.
5. Melnyk, O. H. (2024) Problemy ekonomichnoho otsiniuvannia efektyvnosti biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv [Problems of economic evaluation of the efficiency of business processes in industrial enterprises]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, (3 (29)), 97-104. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>.
6. Oleksiv, T. (2025). Intehrovani modeli otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia biznes-protsesamy IT-pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Integrated models for evaluating the effectiveness of business process management of it enterprises in the context of digital transformation]. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>.
7. Oliynyk, T. (2023). Metodolohiia otsinky biznes-protsesiv torhivelnogo pidpriemnytstva [Methodology assessment business processes a trade entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*. (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.41>.
8. Riepina, I. M., & Tepliuk, M. A. (2023) Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at enterprises]. *Actual problems of economics*, (5 (263)), 65-72. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72>.
9. Shymanovska-Dianych, L. M., & Lozova, O. M. (2024) Vplyv tsyfrovoy zrilosti na transformatsiiu biznes-protsesiv pidpriemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy [The impact of digital maturity on the transformation of business processes of enterprises in the conditions of changes in the economy of ukraine]. *ECONOMICS: time realities*, (2 (72)), 74-84. <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>.