

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-3>

УДК 658.5:005.31

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

## ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR IMPROVING ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

**Артимишин Юрій Іванович**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1787-9507>**Artymyshyn Yurii**

Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено актуальні теоретичні та прикладні аспекти формування організаційного механізму вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Визначено, що в умовах динамічного ринкового середовища та «нової нормальності» епізодичної оптимізації діяльності недостатньо, що актуалізує потребу у створенні комплексного механізму безперервного вдосконалення. Сформовано архітектуру організаційного механізму, яка включає суб'єкти, об'єкти, принципи, методи, інструменти та ресурсне забезпечення. Деталізовано функціональне призначення кожного елемента та їх синергетичну взаємодію з урахуванням новітніх концепцій гіперавтоматизації, екологічної стійкості та когнітивного управління. Обґрунтовано етапи впровадження такого механізму в практику управління підприємством на основі розширеного циклу PDCA.

**Ключові слова:** організаційний механізм, бізнес-процеси, вдосконалення, управління, оптимізація, архітектура управління.

The article highlights the current theoretical and applied aspects of forming an organizational mechanism for improving enterprise business processes in the era of total digitalization. It is determined that in a dynamic market environment and the «new normality», episodic business optimization is insufficient, which actualizes the need to create a complex, institutionalized mechanism for continuous improvement. The study provides a comprehensive conceptualization of this mechanism as an integrated, dynamic system of subjects, objects, principles, and tools that synergistically interact to transform the «as-is» process architecture into a target «to-be» state. The architecture of the organizational mechanism is formed, including a wide range of subjects and objects that cover both internal operations and inter-organizational ecosystems. Special attention is paid to the expansion of the component base through the integration of the latest concepts of hyperautomation, ecological sustainability and cognitive management. These solutions aim to reduce "decision fatigue" among personnel and ensure the autonomous coordination of value chains. The stages of implementing the developed system into the existing management model are substantiated based on an extended PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle, which incorporates Automated Business Process Discovery and Process Intelligence. It is proved that an effective organizational mechanism provides a significant increase in the company's adaptability, promotes the formation of sustainable competitive advantages through evidence-based management, reduces systemic entropy, and harmonizes the interests of stakeholders. The practical implementation of the proposed approach allows enterprises to move from intuitive management to a data-driven model, ensuring long-term viability and strategic flexibility in a turbulent macroeconomic environment.

**Keywords:** organizational mechanism, business processes, improvement, management, optimization, management architecture.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання ефективність управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання є ключовим фактором успішності та конкурентоспроможності. Глобалізаційні виклики, нестабільність макроекономічного середовища та стрімка цифровізація вимагають

від підприємств не лише швидкої реакції на зміни, але й проактивного управління своєю внутрішньою архітектурою. Традиційні функціонально-ієрархічні структури управління поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем процесно-орієнтованим моделям. Бізнес-процеси – це сукупність



взаємопов'язаних дій та етапів, спрямованих на створення цінності для клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проте перехід до процесного управління часто супроводжується значними труднощами. Як свідчить практика, фрагментарні спроби реінжинірингу чи локальна оптимізація окремих операцій рідко приносять довгостроковий результат. Зростання інформаційної компоненти, активне застосування штучного інтелекту призводить до появи нових бізнес-процесів. Для забезпечення стійкого розвитку суб'єктам господарювання необхідний цілісний підхід, який трансформує вдосконалення бізнес-процесів із разової акції у безперервний, інституціонізований процес. Інструментом реалізації такого підходу виступає організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів підприємства, концептуалізація якого потребує глибокого наукового осмислення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів в умовах розбудови цифрової економіки є предметом активного вивчення багатьох вітчизняних науковців. У дослідженні Бужимської К.О. та Царук І.М. розглядаються прикладні аспекти розвитку системи управління бізнес-процесами торговельних підприємств, де цифровізація визначена як інтегрований набір технологічних рішень для автоматизації та контролю всіх етапів діяльності [1]. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів, зокрема на промислових підприємствах, ґрунтовно досліджує Мельник О.Г., акцентуючи увагу на таких бар'єрах, як брак фінансових ресурсів, низька кваліфікація персоналу та відсутність єдиних методологічних стандартів [3].

Особливості імплементації інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у систему управління вітчизняних підприємств аналізує Обіход С.В., доводячи, що ІКТ є ефективним інструментом трансформації бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації [4]. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах воєнного стану та глобальних змін в економіці України висвітлено у науковій праці Шимановської-Діанич Л.М. та Лозової О.В., які пропонують моделі оцінки готовності бізнесу до діджиталізації [8].

Теоретичні засади забезпечення якості бізнес-процесів у межах ланцюгів створення нової цінності розкрито у роботах Широких О.С.,

де обґрунтовано необхідність реалізації інтеграційної функції процесного підходу для зниження трансакційних витрат [9]. Фундаментальні питання управління якістю бізнес-процесів на підприємстві також детально вивчалися у монографії Шемаєвої Л.Г. та Безгіна К.С [7].

Крім того, стратегічний розвиток підприємств та інноваційні підходи в адаптації до змін у період «нової нормальності» досліджували Теплюк М.А., Сергієнко М.О., Кирилюк О.В. [6], а механізми управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації представлені у працях Островської Г.І., Шерстюк Р.П. та Ціх Г.В. [5]. Питання використання технології Process Intelligence як інструменту цифрових змін вивчав Гужва В.М. [2].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість публікацій, у науковому середовищі зберігається фрагментарність у визначенні критеріїв та індикаторів оцінювання бізнес-процесів. Більшість досліджень фокусується або на інструментарії моделювання, або на критеріях та індикаторах оцінювання. Досі залишається невирішеним питання створення універсальних підходів, які б інтегрували всі аспекти діяльності підприємства з урахуванням специфіки різних галузей. Існує певний розрив між теоретичними концепціями процесного управління та здатністю підприємств сформувати організаційний механізм, який би інтегрував стратегічні цілі, людський капітал, інструменти цифровізації та екологічні імперативи впровадження змін у єдину, життєздатну систему.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності, архітектури та ключових елементів організаційного механізму вдосконалення бізнес-процесів підприємства, розширення його компонентної бази відповідно до сучасних викликів, розроблення авторських механізмів оптимізації, а також формування логіко-структурної послідовності імплементації розробленої системи в діючу модель управління суб'єкта господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління бізнес-процесами передбачає систематичне планування, організування, контролювання, оцінювання 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.

Ключовими критеріями економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства, як зазначає Мельник О.Г., є: результативність та ефективність; продуктивність та якість процесів; витрати, що пов'язані з виконанням процесу; гнучкість та адаптивність; часові межі та задоволеність персоналу. Комплексне врахування цих критеріїв дозволяє підприємству виявляти «вузькі місця», оптимізувати ресурси та зміцнювати конкурентоспроможність на ринку [3].

В сучасних умовах економічного розвитку бізнес-процеси підприємства трансформуються під впливом діджиталізації та цифровізації, розвитку інформаційних технологій. Вивчаючи роль цифровізації в управлінні бізнес-процесів, доцільно спиратися на дослідження С.В. Обіход, яка розглядає інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) не як суто технічне оновлення, а як стратегічний інструмент трансформації бізнес-моделей. Зокрема, імплементація ІКТ дозволяє радикально скоротити цикл «виробник – споживач» та забезпечити ефективну підтримку прийняття рішень через інтеграцію BPM-систем у єдине ERP-середовище підприємства, що сприятиме усуненню функціональних бар'єрів між підрозділами [4].

Важливим доповненням до обґрунтування цифрової складової механізму управління бізнес-процесів підприємства є цифрова зрілість як інтегральний індикатор готовності підприємства до трансформацій. цифрова зрілість детермінує здатність організації адаптувати бізнес-процеси до екзогенних викликів (зокрема умов воєнного стану) та виступає «запобіжником» ризиків, пов'язаних із несвоєчасністю або надмірною швидкістю змін. Високий рівень цифрової зрілості не лише підвищує конкурентоспроможність, а й стає основою стратегічного розвитку, що вимагає системної зміни підходів до управління на засадах проактивності [8].

Реалізація та впровадження організаційного механізму вдосконалення потребує чіткої етапності. Зокрема, Бужимська К.О. та Царук І.М. пропонують уніфікований алгоритм цифровізації управління бізнес-процесами такі стадії: діагностика існуючих операцій та ідентифікація неефективних ланок; цілепокладання потреб відповідно стратегічних пріоритетів; інструментарій рішень; адаптація персоналу; контролінг результативності. Такий поетапний підхід дозволяє забезпечити точність управлінських впливів, оскільки вибір цифрових рішень на кожному етапі корелює

з конкретними стратегічними цілями компанії, що є критично важливим для стабільної роботи механізму вдосконалення бізнес-процесів [1].

Перехід до процесно-орієнтованого управління вимагає від підприємства не просто разового реінжинірингу, а створення стійкої внутрішньої архітектури, здатної до самодіагностики. Інструментом реалізації такої здатності виступає організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів, який слід трактувати як інтегровану, динамічну сукупність суб'єктів, об'єктів, принципів, методів, інструментів контролінгу та видів забезпечення, які синергетично взаємодіють між собою з метою перетворення існуючої архітектури процесів («as-is») у цільову («to-be») для максимізації створення цінності. На основі системного підходу сформовано архітектуру ключових елементів організаційного механізму, що наведено в таблиці 1.

Деталізуючи представлену архітектуру організаційного механізму вдосконалення бізнес-процесів підприємства, що наведено в таблиці 1, необхідно охарактеризувати ключові аспекти функціонування кожної складової.

Перша складова механізму – це суб'єкти управління, які є фундаментом організаційного механізму. Критичним фактором успіху залишається інститут «власників процесів» (Process Owners), які відповідають за оптимізацію наскрізного потоку створення цінності, що дозволяє уникнути локальної оптимізації і фокусує механізм на загальнокорпоративному результаті. Проте сучасний механізм розширює коло суб'єктів за рахунок так званих «Citizen Developers» (громадянських розробників). Це нетехнічні працівники, які завдяки low-code та no-code платформам отримують повноваження самостійно створювати та модифікувати бізнес-процеси на своїх робочих місцях. Залучення Citizen Developers демократизує процес управління, ліквідує «вузькі місця» в ІТ-відділах та дозволяє здійснювати оптимізацію безпосередньо тими фахівцями, які найкраще розуміють специфіку щоденної операційної діяльності.

Друга складова механізму – це об'єкти управління. Об'єктами механізму виступають не лише ізольовані внутрішні процеси (основні, допоміжні, управлінські), а й складні міжпроцесні інтерфейси та цілісні ланцюги створення цінності. В умовах децентралізованого виробництва об'єктом управління стають також міжорганізаційні бізнес-процеси.

Таблиця 1

**Архітектура організаційного механізму вдосконалення бізнес-процесів підприємства**

<b>Складова механізму</b>	<b>Зміст та характеристика компонента</b>	<b>Ключове призначення в системі управління</b>
Суб'єкти управління	Власники бізнесу, топ-менеджмент, власники бізнес-процесів, BPM-офіс, крос-функціональні команди.	Ініціювання змін, формування візії, розробка управлінських рішень, лідерство, координація дій.
Об'єкти управління	Основні, допоміжні та управлінські процеси; процесна архітектура загалом, міжпроцесні інтерфейси.	Безпосереднє середовище застосування управлінського впливу, де відбувається перетворення ресурсів.
Принципи функціонування	Системність, безперервність (Kaizen), орієнтація на клієнта, гнучкість, вимірюваність результатів.	Встановлення базових імперативів та концептуальних рамок корпоративної культури.
Методи та підходи	BPR, методологія Lean (ощадливе виробництво), Six Sigma, бенчмаркінг, функціонально-вартісний аналіз.	Надання науково-прикладного інструментарію для виявлення втрат та проектування алгоритмів роботи.
Підсистема оцінювання	Метрико-орієнтовані, процесно-орієнтовані, ціннісно-орієнтовані та інтегровані підходи.	Забезпечення перманентного зворотного зв'язку, моніторинг результативності впроваджених змін.
Цифрове забезпечення	Нотації моделювання (BPMN), BPMS-системи, ERP, інструменти Process Mining, штучний інтелект.	Технічна підтримка, збір масивів даних, симуляція процесів, автоматизація рутинних операцій.
Ресурсне забезпечення	Фінансові (бюджети), кадрові (компетенції працівників), матеріально-технічні, інформаційні ресурси.	Забезпечення фактичної фізичної та інтелектуальної спроможності реалізовувати програми трансформації.

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 8; 9]*

Традиційний підхід до моделювання тут розширюється, інтегруючи зовнішніх партнерів, постачальників та клієнтів у єдину екосистему, де перетворення ресурсів відбувається транскордонно, вимагаючи управління спільними ризиками.

Третя складова механізму – це принципи функціонування. Окрім класичних принципів системності, орієнтації на клієнта та безперервності, архітектура механізму збагачується принципами екологічної відповідальності (Green BPM). Сучасний організаційний механізм інтегрує мислення сталого розвитку безпосередньо в дисципліну управління бізнес-процесами: процеси проектуються, аналізуються та оптимізуються не лише за критеріями швидкості та вартості, але й з метою зменшення впливу на навколишнє середовище, мінімізації відходів та зниження енергоспоживання (декарбонізації).

Четверта складова механізму – це методи та підходи. Поряд із класичними інструментами BPR, Lean та Six Sigma, механізм активно імплементує методологію доказо-

вого управління бізнес-процесами (Evidence-based BPM). Цей підхід означає відмову від прийняття рішень на основі інтуїції або суб'єктивних уявлень персоналу. Натомість оптимізація здійснюється виключно на базі об'єктивних «цифрових слідів», які залишають працівники в інформаційних системах, що дозволяє виявляти реальні шляхи виконання процесів, відхилення та «тіньові» операції з математичною точністю.

П'ята складова механізму – це підсистема оцінювання. Організаційний механізм не може функціонувати, спираючись виключно на традиційні фінансові KPI. Для ініціації змін він використовує комплекс підходів до оцінювання ефективності: метрико-орієнтовані (кількісні показники), процесно-орієнтовані (входи/виходи) та ціннісно-орієнтовані. Новітнім розширенням цієї підсистеми є впровадження ESG-метрик (Environmental, Social, and Governance), зокрема показники викидів парникових газів (Scope 1, 2, 3), ефективність водоспоживання, рівень гендерної та етнічної різноманітності, а також індекси корпора-

тивного комплаєнсу. Інтеграція цих підходів перетворює оцінювання з констатації факту на інструмент генерації змін та забезпечення довгострокової життєздатності компанії.

Шоста складова механізму – це цифрове забезпечення. Ефективність запропонованого механізму напряму корелює з рівнем його цифрового забезпечення. Цифрові технології еволюціонують від статичних BPMS та базового Process Mining до комплексних систем процесної розвідки (Process Intelligence) та автоматизованого виявлення процесів (ABPD). Технологія ABPD використовує штучний інтелект та «комп'ютерний зір» для пасивного спостереження за діями користувачів (без переривання їхньої роботи), автоматично генеруючи точні моделі «as-is» та ліквідуючи потребу в тривалих ручних інтерв'ю.

Сьома складова механізму – це ресурсне забезпечення. Поряд із класичними фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами, критичного значення набувають когнітивні ресурси персоналу. Зростання інформаційного шуму та складності інтерфейсів вимагає застосування методів нейроменеджменту. Це означає, що організаційний механізм повинен управляти "когнітивним навантаженням" працівників, забезпечуючи їх нейрофізіологічну здатність ефективно приймати рішення та уникати професійного вигорання в процесі реалізації трансформаційних програм.

Функціонування розробленого організаційного механізму має циклічний характер і реалізується через послідовність етапів, які в сучасному контексті набувають нового технологічного наповнення:

– Етап 1. Діагностика та ініціація змін (Plan). Робота механізму розпочинається зі стратегічного аудиту поточного стану («as-is»). На цьому етапі класичні воркшопи замінюються технологією Automated Business Process Discovery (ABPD), яка формує 100,0 % об'єктивну, доказову картину виконання операцій, виявляючи «тіньові» процеси та когнітивні перевантаження.

– Етап 2. Проектування та реінжиніринг (Do). Розробляється цільова архітектура («to-be»). Застосовуються методи Lean та принципи Green BPM. У розробці активну участь беруть «Citizen Developers», які за допомогою low-code платформ швидко конфігурують нові рішення під контролем ІТ-архітекторів. Для міжорганізаційних взаємодій використовується нотація IOBP 4.0.

– Етап 3. Пілотне впровадження та контролінг (Check). Затверджена модель транслюється в операційну діяльність. Паралельно активізується підсистема процесної розвідки (Process Intelligence), яка в режимі реального часу відстежує відхилення фактичних показників (включно з ESG-метриками) від запланованих маркерів.

– Етап 4. Інституціоналізація та масштабування (Act). Якщо оновлений процес досягає встановлених KPI, він стандартизується. До його супроводу підключаються мережі Agentic AI, що забезпечують його автономну оркестрацію в майбутньому. Організація офіційно підвищує свій рівень процесної зрілості за шкалою CMMI.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в умовах мінливого макроекономічного середовища та перманентної ентропії забезпечення стійких конкурентних переваг вимагає від підприємств переходу до системного процесного управління нового покоління. Ключовим інструментом цього виступає розроблений організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів. Сформована архітектура механізму доводить, що він є складною, динамічною системою, яка поєднує суб'єкти управління (включаючи Citizen Developers), об'єкти (з фокусом на міжорганізаційні мережі), принципи сталого розвитку (Green BPM), методи оптимізації, підсистему багатовимірного оцінювання та новітнє цифрове забезпечення.

Важливим результатом є обґрунтування інтегруючої ролі підсистеми оцінювання та цифрового інструментарію всередині механізму. Поєднання інструментів автоматизованого виявлення процесів (ABPD) та процесної розвідки перетворює цей механізм на саморегульовану систему. Практичне впровадження такого організаційного механізму дозволяє суб'єктам господарювання відмовитися від інтуїтивного менеджменту на користь доказового, стандартизувати успішні практики та радикально підвищити організаційну гнучкість.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробленні прикладних методичних рекомендацій щодо адаптації запропонованих авторських механізмів до специфіки управління підприємствами різних галузей економіки, а також у глибинному дослідженні психофізіологічних показників персоналу в процесі взаємодії з багатоагентними моделями штучного інтелекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами комерційного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 44-50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).
2. Гужва В.М. Технологія Process Intelligence як інструмент цифрової трансформації. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*. К.: НАУ, 2024.
3. 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>.
4. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17)
5. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія*. Тернопіль : ФОР Паляниця В. А., 2024. С. 254–275.
6. Теплюк М. А., Сергієнко М. О., Кирилюк О. В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності: цифрові трансформації та інноваційні підходи в адаптації до змін та стійкості до ентропії. *Вчені записки : зб. наук. пр. Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2024. Вип. 37. С. 8–17.
7. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : *монографія*. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 240 с.
8. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 2(72). DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>
9. Широких О. Теоретичні засади забезпечення якості бізнес-процесів у ланцюгах створення нової цінності. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 11–12(245–246). С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-245-246-110-118>.

## REFERENCES:

1. Buzhymyska, K., & Tsaruk, I. (2025). Upravlinnia biznes-protsesamy komertsiiinoho pidpriemstva v umovakh tsyvrovizatsii [Management of business processes of a commercial enterprise in the conditions of digitalization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(111), 44–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).
2. Huzhva, V. M. (2024). Tekhnolohiia Process Intelligence yak instrument tsyvrovoi transformatsii [Process Intelligence technology as a tool for digital transformation]. In *Suchasni problemy menedzhmentu: materialy XX Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii*. NAU.
3. 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 of Odessa Polytechnic University*, 3(29), 97–104. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>.
4. Obikhod, S. (2021). Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protsesamy vitchyznianskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyvrovoi ekonomiky [Implementation of information and communication technologies into the business process management system of domestic enterprises in the context of the development of the digital economy.]. *Economics, Management and Administration*, 4(98), 10–17. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17).
5. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., & Tsikh, H. V. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyvrovoi transformatsii pidpriemstv [Business process management in the conditions of digital transformation of enterprises]. In *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyvrovizatsiia ta innovatsii* (pp. 254–275). FOP Palianytsia V. A.
6. Teplyuk, M. A., Serhiienko, M. O., & Kyryliuk, O. V. (2024). Stratehichnyi rozvytok pidpriemstva v umovakh novoi normalnosti: tsyvrovi transformatsii ta innovatsiini pidkhody v adaptatsii do zmin ta stiiikosti do entropii [Strategic development of the enterprise in the conditions of the new normality: digital transformations and innovative approaches in adaptation to changes and resistance to entropy]. *Vcheni zapysky: zbirnyk naukovykh prats Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Hetmana*, 37, 8–17.
7. Shemaieva, L. H., & Bezin, K. S. (2009). *Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi* [Quality management of business processes at the enterprise]. Vyd-vo KhNEU.

8. Shymanovska-Dianych L. M., Lozova O. V. (2024), Vplyv tsyfrovoyi 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 Ukrainian economy]. *ECONOMICS: Time Realities*, 2(72). <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>.

9. Shyrokykh, O. (2021). Teoretychni zasady zabezpechennia yakosti biznes-protsesiv u lantsiuhakh stvorennia novoi tsinnosti [Theoretical foundations for ensuring business-process quality in value-creation chains]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11–12(245–246), 110–118. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-245-246-110-118>.

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 24.04.2026