

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117>

УДК 658.5:005.7

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

CONCEPTUAL BASIS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Урба Світлана Іванівнадоктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1778-8845>**Антонюк Олександр Олегович**здобувач PhD,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1908-1423>**Urba Svitlana, Antoniuk Oleksandr**

Ivan Franko National University of Lviv

У статті систематизовано еволюцію концептуальних підходів до управління бізнес-процесами (BPM), що відображає фундаментальну зміну від жорстких функціонально-ієрархічних моделей до гнучких процесно-орієнтованих та цифрових систем управління. Особливу увагу приділено життєвому циклу BPM як регулятивному механізму, що забезпечує безперервність управлінського впливу на етапах ідентифікації, моделювання, аналізу, реінжинірингу та моніторингу процесів. Побудовано концептуальну модель управління бізнес-процесами підприємства, яка базується на тривимірній інтеграції типології бізнес-процесів, ієрархії рівнів управління та інституту процесної відповідальності. Обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень, мінімізацію міжфункціональних розривів та формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Ключові слова: бізнес-процеси, процесний підхід, управління, управління бізнес-процесами, управлінські рішення, підприємства, концептуальні основи.

The article is devoted to researching of the conceptual foundations of business process management within a dynamic business environment. The work substantiates the relevance of the process approach as a fundamental tool for transforming management systems, enabling the achievement of high operational excellence, ensuring the precise alignment of managerial decisions, and maximizing the efficiency of limited resource allocation. The key evolutionary stages of scientific perspectives on process management – from Total Quality Management (TQM) and Business Process Reengineering (BPR) to the contemporary intelligent paradigm of Business Process Management (BPM) are systematised by the author. It is demonstrated that this evolution reflects a transition from functional hierarchies to flexible, adaptive systems capable of self-regeneration under conditions of market uncertainty. Special attention is devoted to revealing the essence of the business process as a fundamental mechanism for generating added value and creating target value for the end consumer. A significant emphasis of the article is placed on detailing the business process management lifecycle concept. This cycle is interpreted as a regulatory mechanism that guarantees the continuity of managerial influence and robust feedback at every iteration: from identification and graphical modeling to in-depth analysis, reengineering, and systemic performance monitoring. The article presents a comparative analysis and proves the complementarity of various BPM types: system-centric, human-centric, and document-centric. It is argued that only a synthesis of these approaches allows for the integration of both the technological aspects of automation and the role of human capital in knowledge-intensive processes. The scientific novelty of the research lies in the development and theoretical substantiation of an original conceptual model of business process management. The model is based on a three-dimensional integration: a comprehensive typology of processes (core, support, development, and management), a clear hierarchy of management levels (strategic, tactical, and operational), and the implementation of the “process owner” institute. Such a demarcation of responsibility, combined with vertical and horizontal coordination, ensures high management transparency. The implementation of the proposed model ensures transparency in decision-making, the minimization of cross-functional gaps, and the formation of sustainable competitive advantages for the enterprise in a dynamic business environment are justified.

Keywords: business processes, process approach, management, business process management (BPM), management decisions, enterprises, conceptual basis.



Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності та невідомості зовнішнього бізнес-середовища, що вимагає застосування ефективних управлінських підходів. Посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій та зростання вимог до ефективності діяльності підприємств зумовлюють необхідність удосконалення системи управління. У цьому контексті особливого значення набуває управління бізнес-процесами як сучасного підходу, що забезпечує узгодженість дій, оптимізацію ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємства. Процесний підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів. Тому дослідження концептуальних основ управління бізнес-процесами підприємств є важливим напрямом розвитку сучасної науки та практики менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування концептуальних засад управління бізнес-процесами є важливим напрямом сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту та організації діяльності підприємств. У науковій літературі процесний підхід розглядається як ефективна управлінська концепція, що дозволяє системно організувати діяльність підприємства через ідентифікацію, моделювання, аналіз та вдосконалення взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління бізнес-процесами зробили зарубіжні дослідники, зокрема М. Хаммер і Дж. Чампі, які обґрунтували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту радикального підвищення ефективності діяльності підприємств [8]. Науковець Т. Давенпорт досліджував питання інновацій у процесному управлінні та роль інформаційних технологій у трансформації організаційних процесів [5]. Розвиток теоретичних і методологічних аспектів управління бізнес-процесами представлений також у працях М. Веске, в яких систематизовано концепції моделювання, архітектури та автоматизації бізнес-процесів [13]. Додатком до цих ідей є фундаментальні дослідження М. Дюма та інших співавторів, які присвячені управлінню бізнес-процесами як комплексної системи ідентифікації, аналізу, вдосконалення та моніторингу процесів підприємства [7].

Питання управління бізнес-процесами посідають важливе місце у наукових дослід-

женнях вітчизняних учених. Проблематика управління бізнес-процесами підприємств відображена у працях Комеліна О. В., Чайкіна А. О., Батюти М., Сидоренка Є. [1]. Концептуальні засади удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі ґрунтовно досліджено Ольшанським О. В. [2]. Окремий напрям наукових розвідок стосується оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах, що висвітлено у працях Сарай Н. І. [3]. Водночас сучасні виклики цифрової трансформації бізнесу та їх вплив на управління бізнес-процесами проаналізовано у наукових роботах Салабай В. О. та Кравченка М. О. [4].

Таким чином, аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників засвідчує, що в умовах зростання конкуренції та ускладнення ринкового середовища сучасні підприємства дедалі частіше вибудовують організаційну архітектуру навколо ключових бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок у цій сфері, питання взаємозв'язку між процесною структурою підприємства, якістю управлінських рішень та досягненням стратегічних цілей залишається недостатньо систематизованим. Дослідження сучасних підходів до управління бізнес-процесами у цьому контексті набуває як теоретичної, так і прикладної значущості, що дозволить створити підґрунтя для формування науково обґрунтованих механізмів підвищення адаптивності підприємницьких структур до змін зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення та систематизація концептуальних основ управління бізнес-процесами підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація управлінської парадигми в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття характеризується поступовим зміщенням акценту від функціонально-ієрархічної організації діяльності підприємства до процесно-орієнтованої моделі управління. Зазначена тенденція знайшла відображення у послідовному формуванні концептуальних підходів, кожен із яких розширював і поглиблював розуміння бізнес-процесу як об'єкта цілеспрямованого управлінського впливу.

Теоретичним підґрунтям процесного підходу виступає концепція загального управ-

ління якістю (Total Quality Management, TQM), що сформувалася у 1980-х роках. Її концептуальний внесок полягав у переосмисленні конкурентоспроможності підприємства, розглядаючи цю категорію не як результат одноразових управлінських рішень, а як наслідок інституціалізованої системи безперервного вдосконалення процесів. Разом з тим, Е. Демінг і Дж. Джуран обґрунтували, що якість кінцевого продукту є похідною від якості бізнес-процесів, які його формують, а отже, управління якістю має бути вбудоване в операційну логіку підприємства, а не зводиться до контролю на виході [6; 9].

Принципово інший вектор розвитку процесного управління окреслила концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), обґрунтована М. Хаммером та Дж. Чампі на початку 1990-х років. На противагу еволюційним підходам TQM, BPR обґрунтовує необхідність радикального переосмислення усталених процесних структур з метою досягнення якісно нового рівня операційної ефективності. Методологічним пріоритетом реінжинірингу є не поступове вдосконалення наявних бізнес-процесів, а їх фундаментальна реконфігурація, зорієнтована на зниження транзакційних витрат, скорочення тривалості операційних циклів та підвищення споживчої цінності результату [8]. Водночас у процесі практичної реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів виявилися її суттєві обмеження, зокрема пов'язані з недооцінкою організаційно-культурних чинників і опору персоналу змінам, що зумовило подальший розвиток і трансформацію відповідних концептуальних підходів.

Наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років розвиток процесного підходу зумовив формування концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). На відміну від реінжинірингу бізнес-процесів, BPM розглядає управління бізнес-процесами не як разову трансформаційну ініціативу, а як безперервний управлінський цикл, що включає ідентифікацію, моделювання, виконання, моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів. У межах цього підходу бізнес-процес трактується як відтворюваний механізм створення цінності, функціонально інтегрований зі стратегічними пріоритетами організації [5; 13].

Подальша концептуальна еволюція BPM характеризується переходом від управління окремими бізнес-процесами до проектування процесної архітектури підприємства в цілому. Представники цього наукового напрямку

обґрунтовують доцільність формування організаційної структури навколо наскрізних бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів, оскільки саме процесна орієнтація забезпечує вертикальну узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю, а також горизонтальну інтеграцію міжфункціональних взаємодій [7; 10]. У цьому контексті бізнес-процес виступає одночасно структурним елементом операційного управління та інструментом міжфункціональної інтеграції.

На сучасному етапі концептуальний розвиток управління бізнес-процесами визначається парадигмою Digital BPM, яка відображає інтеграцію процесного менеджменту з технологіями інтелектуальної автоматизації, предиктивної аналітики та штучного інтелекту. Така конвергенція зумовлює трансформацію підходів до організації та управління бізнес-процесами, переводячи їх у площину цифрово керованих систем. У цих умовах цифрова трансформація процесного управління зумовлює зміну його онтологічних характеристик: бізнес-процеси набувають властивостей адаптивності, гнучкості та самоналаштування, а їх функціонування забезпечується безперервним моніторингом у режимі реального часу. Водночас прийняття управлінських рішень дедалі більшою мірою ґрунтується на результатах алгоритмічної обробки даних і застосуванні інтелектуальних аналітичних моделей [11].

Таким чином, проведений ретроспективний аналіз еволюції концептуальних підходів до управління бізнес-процесами підтверджує системну трансформацію управлінської парадигми – від локально орієнтованих моделей підвищення якості до інтегрованих процесно-цифрових систем управління, в яких бізнес-процес одночасно виступає об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу, одиницею вимірювання організаційної ефективності та структурним принципом побудови підприємства. В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища процесна гнучкість перетворюється на ключовий чинник забезпечення операційної стійкості та стратегічної адаптивності підприємств.

З огляду на багатоаспектність і функціональну складність сфери управління бізнес-процесами, виділяють декілька підходів до ефективного BPM, кожен із яких орієнтований на характер виконання бізнес-процесів [12]:

1. Системно-орієнтований BPM, який передбачає автоматизоване виконання про-

цесів у межах існуючих інформаційних систем підприємства (наприклад, HRMS, CRM, ERP). У цьому випадку значна частина операцій здійснюється без безпосередньої участі людини, а ключова роль належить інтеграції інформаційних систем та автоматизації бізнес-процесів.

2. Людиноцентричний BPM – застосовується у бізнес-процесах, де основна роль належить працівникам підприємства. Такі бізнес-процеси часто передбачають виконання послідовних завдань, координацію діяльності різних учасників та погодження управлінських рішень.

3. Документоцентричний BPM, у межах якого основним об'єктом управління виступають документи (контракти, угоди тощо), що проходять визначені етапи обробки, погодження та підписання.

Зауважимо, що сучасні BPM-системи на практиці зазвичай поєднують елементи зазначених підходів. Їх використання сприяє ефективнішому управлінню бізнес-процесами підприємства, покращенню обґрунтованості управлінських рішень та підвищенню рівня задоволеності клієнтів [12].

У сучасній теорії управління бізнес-процесами особливе місце займає концепція життєвого циклу BPM (Business Process Management Lifecycle), яка відображає послідовність взаємопов'язаних управлінських дій,

спрямованих на ідентифікацію, моделювання, аналіз, удосконалення, впровадження та моніторинг бізнес-процесів підприємства [13]. Зазначена концепція дозволяє розглядати управління бізнес-процесами як замкнений управлінський цикл, орієнтований на системне підвищення результативності діяльності підприємства. На відміну від традиційних функціональних підходів, життєвий цикл BPM забезпечує інтеграцію стратегічних і операційних аспектів управління, що сприяє узгодженості управлінських рішень і підвищенню прозорості процесної діяльності підприємства.

У науковій літературі життєвий цикл BPM розглядається як структурована послідовність взаємопов'язаних етапів, проходження яких забезпечує системний характер управління бізнес-процесами підприємства. Кожен етап виконує самостійну управлінську функцію та водночас виступає логічною передумовою для реалізації наступного, що надає моделі циклічного й безперервного характеру [7]. Відповідно до усталених підходів, доцільно виокремлювати такі етапи життєвого циклу управління бізнес-процесами (рис. 1):

1. Ідентифікація бізнес-процесів. Цей етап передбачає визначення та структурування бізнес-процесів підприємства, встановлення їх меж, взаємозв'язків і місця у загальній процесній архітектурі підприємства. При цьому пріоритетним завданням виступає виокрем-

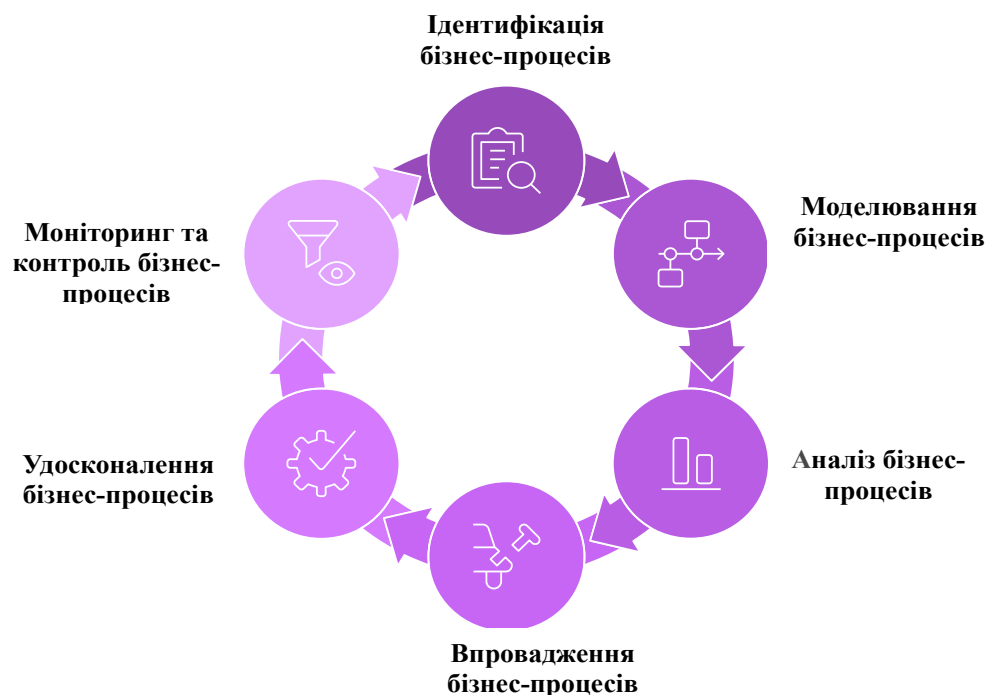


Рис. 1. Етапи життєвого циклу управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

лення ключових бізнес-процесів, що безпосередньо пов'язані зі створенням споживчої цінності та реалізацією стратегічних цілей. Результатом цього етапу є формування карти бізнес-процесів, яка використовується для подальшого моделювання та аналізу.

2. Моделювання бізнес-процесів. На цьому етапі здійснюється формалізація та візуалізація структури бізнес-процесів із застосуванням спеціалізованих нотацій. Моделювання уможливорює відображення послідовності операцій, інформаційних та ресурсних потоків, а також характеру взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Найпоширенішими інструментами є нотації BPMN, IDEF та EPC, що забезпечують стандартизоване представлення процесної діяльності.

3. Аналіз бізнес-процесів. Метою аналітичного етапу є оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів та виявлення організаційних дисфункцій – дублювання функцій, надлишкових процедур, вузьких місць і нераціонального використання ресурсів. Це передбачає застосування методів аналізу тривалості операцій, ресурсомісткості та потенціалу підвищення результативності бізнес-процесів.

4. Удосконалення бізнес-процесів. На підставі отриманих результатів аналізу здійснюється оптимізація або реінжиніринг бізнес-процесів. Залежно від масштабу виявлених проблем удосконалення може реалізовуватися через поступові зміни або через радикальне перепроектування процесної структури. Цільовими параметрами є скорочення витрат, підвищення якості та швидкості виконання операцій.

5. Впровадження бізнес-процесів. Цей етап передбачає практичну реалізацію розроблених змін: адаптацію організаційної структури, оновлення регламентів і процедур, а також підготовку персоналу до роботи в оновлених умовах. Критичною умовою успішного впровадження є забезпечення узгодженості змін у процесній структурі із загальною системою управління підприємством.

6. Моніторинг та контроль бізнес-процесів. Етап моніторингу закриває управлінський цикл і одночасно ініціює його наступну ітерацію. У його межах здійснюється оцінювання ключових показників ефективності процесів, аналіз відхилень від запланованих результатів і формування управлінських рішень щодо подальшого розвитку процесної діяльності. Таким чином, моніторинг забезпечує безпе-

рвність і саморегульований характер системи управління бізнес-процесами [7].

Варто зазначити, що управління бізнес-процесами в останні роки набуває характеру інтегрованої управлінської системи, яка органічно поєднує стратегічний, організаційний та операційний виміри діяльності підприємства. При цьому ключового значення набуває формування процесної архітектури – структурованої сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що визначає їхню роль у створенні споживчої цінності та забезпечує узгодженість рішень на різних ієрархічних рівнях [7; 13]. Результативність такої моделі значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати основні, допоміжні процеси, а також процеси управління та розвитку. Саме такий синтез формує організаційну основу для підвищення операційної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

З огляду на це, доцільно розробити концептуальну модель управління бізнес-процесами підприємства, що відобразить взаємозв'язок між видами процесів і рівнями менеджменту, а також визначатиме механізми їх координації у межах процесної діяльності (рис. 2).

Процесний підхід передбачає розгляд підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня узгодженості та координації його процесів. Невід'ємною характеристикою такої системи є ієрархічна будова бізнес-процесів, до яких відносять наскрізні процеси, підпроцеси та окремі операції. Наскрізні бізнес-процеси охоплюють повний цикл створення споживчої цінності й інтегрують діяльність різних функціональних підрозділів; підпроцеси деталізують окремі етапи їх виконання; операції відображають конкретні дії виконавців [13].

Запропонована концептуальна модель управління бізнес-процесами підприємства ґрунтується на синергії трьох фундаментальних складових: типології бізнес-процесів, ієрархії рівнів управління та інституту процесної відповідальності. В основі моделі лежить системний розгляд підприємства як структурованої сукупності взаємопов'язаних процесів, що функціонують у динамічному зовнішньому середовищі під впливом ринкових умов, конкурентів, споживачів та партнерів.

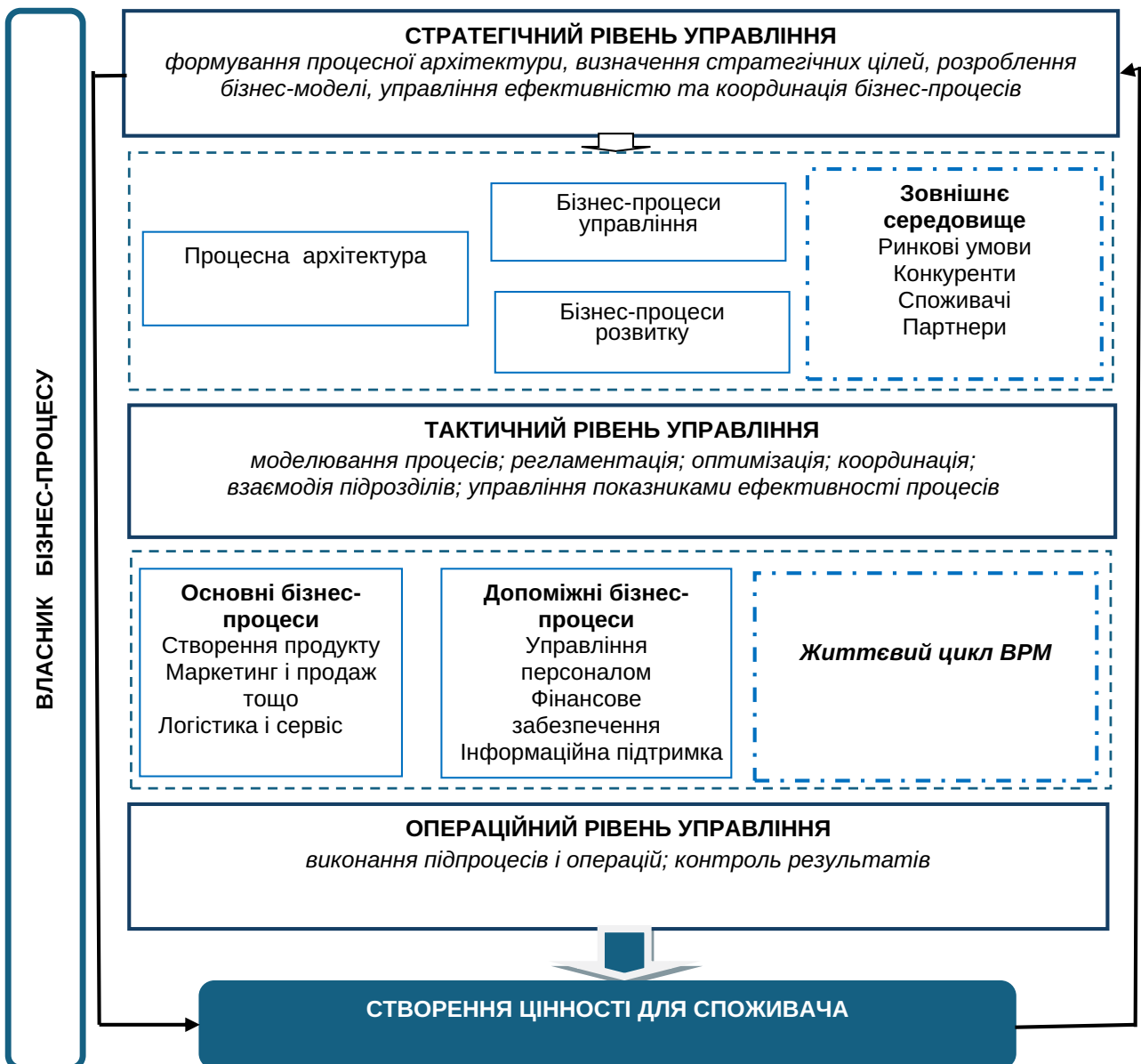


Рис. 2. Концептуальна модель управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано авторами

У межах архітектури виділяється стратегічний контур, де бізнес-процеси управління визначають вектор розвитку через формування процесної архітектури, розроблення бізнес-моделі та координацію стратегічних цілей.

Центральне місце в моделі посідає інтегрована система, що об'єднує основні процеси (створення продукту, маркетинг, логістика), допоміжні процеси (фінанси, персонал, IT) та процеси розвитку, які в сукупності забезпечують створення цінності для споживача.

Управлінський вплив у моделі диференційовано за трьома ієрархічними рівнями: на стратегічному рівні фокус зосереджено на управлінні ефективністю, на тактичному – на

моделюванні, регламентації та оптимізації взаємодії підрозділів, а на операційному – на безпосередньому виконанні операцій та контролі результатів.

Окремої уваги заслуговує інститут власників бізнес-процесів – осіб, відповідальних за результативність, реалізацію та безперервне вдосконалення визначених процесів. Чітке закріплення процесної відповідальності дозволяє підвищити керованість міжфункціональної взаємодії та забезпечити цілеспрямований моніторинг показників ефективності. Крім того, це створює організаційний механізм для оперативного ініціювання коригувальних заходів у межах життєвого циклу BPM.

Таким чином, представлена модель управління бізнес-процесами забезпечує прозорість управлінських рішень та безперервність трансформації стратегічних ідей у конкретні ринкові результати.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що управління бізнес-процесами є важливим елементом сучасної управлінської парадигми, яка формується в умовах динамічного бізнес-середовища. Перехід від функціонально-ієрархічного до процесно-орієнтованого підходу дозволяє підприємствам забезпечити цілісність менеджменту, узгодженість дій та орієнтацію на створення споживчої цінності. Еволюція концепцій – від TQM до Digital BPM – засвідчує поступову інтеграцію управлінських і технологічних інструментів у єдину систему підвищення ефективності діяльності.

Доведено, що сучасне управління бізнес-процесами має циклічний характер і реалізується через життєвий цикл BPM, який охо-

плює ідентифікацію, моделювання, аналіз, удосконалення, впровадження та моніторинг. Такий підхід гарантує системність, підвищує прозорість операцій та сприяє обґрунтованості рішень. Важливим фактором результативності є поєднання різних типів BPM (системно-орієнтованого, людиноцентричного та документоцентричного), що дає змогу адаптувати регулятивні механізми до специфіки підприємства.

Обґрунтовано доцільність формування концептуальної моделі управління бізнес-процесами, яка інтегрує типологію процесів, рівні менеджменту та інститут процесної відповідальності. Така модель забезпечує синергію стратегічних і операційних аспектів діяльності, підвищує керованість міжфункціональних взаємодій та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах саме процесна гнучкість і цифровізація виступають ключовими чинниками довгострокової життєздатності та адаптивності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Комеліна, О.В., Чайкіна, А.О., Батюта М., Сидоренко Є. Сучасні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка і регіон*. № 4(71). 2018. С. 53-58.
2. Ольшанський О.В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 6 (49). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/735804> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 1-2. С. 79-84.
4. Салабай, В.О., Кравченко, М.О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Davenport T.H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. 1993. 337 p.
6. Deming W.E. *Out of the Crisis*. MIT Press. 1986. 507 p.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. *Fundamentals of business process management (2nd ed.)*. Springer. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
8. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 1993. 223 p.
9. Juran J.M. *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press. 1989. 376 p.
10. Mendling J., Pentland, B., & Recker, J. Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29(3). P. 208-219. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1755207
11. Rinderle-Ma S., Leopold H. Artificial intelligence for business process management: Status quo and challenges. *Business & Information Systems Engineering*. 2023. Vol. 65(1). P. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00778-y>
12. Tucci L. What is business process management? An in-depth BPM guide. TechTarget Network. 2022. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management> (дата звернення: 10.04.2026).
13. Weske M. *Business process management: Concepts, languages, architectures (2nd ed.)*. Springer. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2>

REFERENCES:

1. Komelina, O. V., Chaikina, A. O., Batiuta, M., Sydorenko, Ye. (2018). Suchasni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Modern aspects of enterprise business process management]. *Ekonomika i rehion*, no. 4(71), pp. 53–58. (in Ukrainian).
2. Olshanskyi, O. V. (2018). Rozrobka kontseptsii udoskonalennia upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli [Development of the concept of improving business process management of trade enterprises]. *Biznes-navigator*, issue 6(49). Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/735804> (accessed 10 April 2026). (in Ukrainian).
3. Sarai, N. I. (2020). Optyimizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Optimization of business process management at the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, issue 1-2, pp. 79-84. (in Ukrainian).
4. Salabai, V. O., Kravchenko, M. O. (2023). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Business process management of enterprises in the conditions of digital transformation]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696> (accessed 10 April 2026). (in Ukrainian).
5. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 337 p.
6. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press, 507 p.
7. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
8. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 223 p.
9. Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press, 376 p.
10. Mendling, J., Pentland, B., Recker, J. (2020). Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*, vol. 29(3), pp. 208-219. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1755207
11. Rinderle-Ma, S., Leopold, H. (2023). Artificial intelligence for business process management: Status quo and challenges. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 65(1), pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00778-y>
12. Tucci, L. (2022). What is business process management? An in-depth BPM guide. TechTarget Network. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management> (accessed April 10, 2026).
13. Weske, M. *Business process management: Concepts, languages, architectures* (2nd ed.). Springer. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2>

Дата надходження статті: 10.04.2026

Дата прийняття статті: 30.04.2026

Дата публікації статті: 07.05.2026