МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

РОЗДІЛ І
ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ

Юлія Урсакій ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-7793-7761
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Анотація. *У розділі досліджено теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами як важливого інструменту забезпечення ефективності, адаптивності та стійкості підприємств у сучасних умовах. Обґрунтовано актуальність процесного підходу в умовах воєнного стану, ресурсних обмежень, логістичних розривів, цифрової трансформації та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Розкрито сутність дефініції «бізнес-процес», узагальнено основні наукові підходи до її трактування, визначено ключові характеристики, структурні елементи та класифікаційні ознаки бізнес-процесів. Особливу увагу приділено еволюції концепції бізнес-процесів – від функціонального управління до сучасної парадигми Business Process Management, реінжинірингу, цифрового моделювання та антикризового управління. Охарактеризовано роль процесного підходу в підвищенні якості управлінських рішень, оптимізації ресурсів, зменшенні дублювання функцій, формуванні клієнтоорієнтованості та забезпеченні безперервності діяльності підприємства. Розділ підкреслює, що ефективне управління бізнес-процесами є передумовою конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та післявоєнного відновлення підприємств.*

Ключові слова: *бізнес-процеси; процесний підхід; управління бізнес-процесами; Business Process Management; реінжиніринг бізнес-процесів; цифрова трансформація; стійкість підприємства.*

Вступ. Умови воєнного стану суттєво трансформують середовище функціонування підприємств, загострюючи проблеми нестабільності, невизначеності, ресурсних обмежень, логістичних розривів та підвищених ризиків. У таких обставинах традиційні функціональні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює зростання ролі

процесного підходу та управління бізнес-процесами як ключового інструменту забезпечення стійкості, адаптивності й безперервності діяльності організацій.

Актуальність дослідження теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами у воєнний час визначається насамперед необхідністю оперативної перебудови внутрішніх процесів підприємств відповідно до змін зовнішнього середовища. Війна впливає на всі ланки ланцюга створення споживчої цінності – від постачання ресурсів і виробництва до збуту, сервісу та комунікацій із клієнтами. В цих умовах чітка ідентифікація, формалізація, моделювання та оптимізація бізнес-процесів дозволяють мінімізувати втрати, скоротити дублювання функцій і підвищити ефективність використання обмежених ресурсів.

Особливого значення набуває забезпечення безперервності бізнесу, що в умовах воєнних загроз, руйнування інфраструктури, переміщення персоналу та збоїв у логістиці є критично важливим фактором виживання підприємств. Процесне управління, інтегроване з міжнародними стандартами (зокрема ISO 9001 та ISO 22301), створює методологічну основу для формування стійких, контрольованих і відновлюваних бізнес-процесів, здатних функціонувати в кризових та надзвичайних ситуаціях.

Воєнний стан також актуалізує потребу у гнучкості та адаптивності управлінських рішень, що безпосередньо пов’язано з процесним підходом. Бізнес-процеси, на відміну від жорстких функціональних структур, дозволяють швидко змінювати конфігурацію діяльності підприємства, перерозподіляти відповідальність, ресурси та пріоритети відповідно до поточної ситуації. Це особливо важливо для підприємств виробничої, сервісної, логістичної та гуманітарної спрямованості, які працюють в умовах постійних ризиків та обмежень.

Крім того, актуальність теми зумовлена необхідністю післявоєнного відновлення економіки, що потребує сучасних підходів до реінжинірингу й модернізації бізнес-процесів. Саме в період війни закладаються передумови для формування більш ефективних, цифровізованих і клієнтоорієнтованих моделей управління, заснованих на процесному мисленні, системності та стандартизації.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці з процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та стандартизації управлінських систем. Теоретичну основу сформували праці M. Hammer і J. Champy щодо реінжинірингу бізнес-процесів, M. Porter і V. Millar щодо інформаційних технологій у ланцюгу створення вартості, BPM CBOK як систематизована база знань із Business Process Management, а також дослідження M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling і H. A. Reijers щодо моделювання, аналізу та вдосконалення процесів.

Український науковий контекст представлено працями, в яких розглянуто сутність і класифікацію бізнес-процесів, процесний підхід до управління

підприємством, антикризовий розвиток, моделювання та цифровізацію процесів. Окрему групу матеріалів становлять міжнародні стандарти й методологічні рамки, що формують вимоги до якості, зрілості, безперервності, моделювання та архітектурного узгодження процесів: ISO 9001, ISO 9004, ISO/IEC 15504 / ISO/IEC 330xx, ISO 22301, BPMN і TOGAF.

У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції, що дозволив систематизувати існуючі підходи до трактування сутності бізнес-процесів і уточнити їх зміст у контексті сучасного менеджменту. Аналіз і синтез застосовувалися для виокремлення структурних елементів бізнес-процесів та подальшого формування цілісної концептуальної моделі процесного управління. За допомогою методу індукції і дедукції здійснено перехід від окремих наукових положень і емпіричних узагальнень до формування системних висновків щодо закономірностей розвитку процесного підходу. Системний підхід виступив базовим методологічним інструментом дослідження, оскільки дозволив розглядати бізнес-процеси як інтегровану сукупність взаємопов’язаних елементів, що функціонують у межах організаційної системи підприємства.

Для дослідження еволюції концепції бізнес-процесів застосовано історико-логічний метод, що забезпечив аналіз трансформації наукових підходів від функціональної моделі управління до сучасної парадигми Business Process Management (BPM). Метод класифікації та типологізації використано для впорядкування різновидів бізнес-процесів за ознаками їх функціонального призначення, рівня управління та стратегічної значущості. У межах обґрунтування моделей управління застосовано методи моделювання, зокрема структурно-логічне моделювання бізнес-процесів, що дало змогу візуалізувати взаємозв’язки між елементами процесної системи та визначити напрями її оптимізації. Для оцінювання ролі міжнародних стандартів використано порівняльний аналіз, який дозволив зіставити вимоги сучасних стандартів управління якістю та процесного менеджменту з існуючими підходами до організації діяльності підприємств. У процесі дослідження також застосовано контент-аналіз наукових джерел, що забезпечив об’єктивність інтерпретації наукових позицій та формування авторського бачення проблематики.

Сукупність використаних методів забезпечила логічну послідовність дослідження, достовірність отриманих результатів та наукову обґрунтованість сформульованих висновків щодо теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами.

Результати та обговорення. Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами сформувалися на перетині концепцій процесного підходу, стратегічного менеджменту, реінжинірингу та цифрової трансформації бізнесу. У сучасних наукових дослідженнях бізнес-процеси розглядаються не лише як об’єкт управління, а й як ключовий інструмент забезпечення ефективності, гнучкості та стійкості організацій в умовах динамічного середовища.

Фундаментальне значення для розвитку теорії управління бізнес-процесами має праця Hammer and Champy (2003), у якій обґрунтовано концепцію реінжинірингу бізнес-процесів. Автори довели, що радикальне перепроєктування процесів є необхідною умовою досягнення істотних поліпшень показників вартості, якості, швидкості та сервісу. Ця робота заклала підвалини переходу від функціонального до процесного мислення в управлінні підприємствами.

Стратегічний вимір процесного підходу розкрито в дослідженні Porter and Millar (1985), де інформаційні технології розглядаються як джерело конкурентних переваг через трансформацію ланцюга створення цінності. Автори підкреслили, що саме бізнес-процеси є носіями стратегічної цінності, а їх оптимізація забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Сучасну систематизацію знань з управління бізнес-процесами подано у BPM CBOK під редакцією Benedict et al., (2022). У цьому джерелі бізнес-процесний менеджмент представлено як цілісну дисципліну, що охоплює ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг процесів. Особливу цінність становить інтеграція методологічних, організаційних і технологічних аспектів BPM, що робить працю базовою для наукових досліджень і освітніх програм.

Поглиблений теоретико-методологічний аналіз процесного управління здійснено у монографії Dumas, La Rosa, Mendling and Reijers (2022). Автори розглядають бізнес-процеси як формалізовані моделі організаційної діяльності, акцентуючи увагу на методах моделювання, аналізу продуктивності та вдосконалення процесів. Важливим внеском цієї праці є поєднання теоретичних підходів із практичними інструментами BPMN та процесної аналітики.

Українські наукові дослідження зосереджуються на адаптації процесного підходу до умов трансформаційної та кризової економіки. Зокрема, Ареф'єва та Дерігін (2021) розробили концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами, підкреслюючи роль процесної реструктуризації у забезпеченні стійкості підприємств. Автори доводять, що управління бізнес-процесами є ключовим інструментом реагування на нестабільність зовнішнього середовища.

Питання сутності та дефініцій бізнес-процесів ґрунтовно досліджуються у працях Гречка та Захарова (2024), Лободяка (2025) та Теребуха, Русин-Гриника та Підвального (2023). У цих роботах систематизовано підходи до трактування бізнес-процесу, виділено його основні ознаки, елементи та класифікаційні критерії, що формує теоретичну основу для подальших прикладних досліджень.

Процесний підхід як складова сучасної системи менеджменту підприємства розкритий у працях Демиденка (2015) та Скляра і Ксенофонтової (2020). Автори акцентують увагу на інтеграції процесного управління з

антикризовим розвитком, обґрунтовуючи його значення для підвищення ефективності управлінських рішень і адаптивності організацій.

Методичні аспекти моделювання бізнес-процесів досліджено у роботах Мельник та ін. (2019) і Кононенко, Шаравари та Яковенко (2024), де обґрунтовано доцільність застосування системного підходу та сучасних нотацій для формалізації та оптимізації діяльності підприємств.

Загалом аналіз наукових джерел свідчить про еволюцію концепції управління бізнес-процесами від інструменту підвищення операційної ефективності до комплексної методології стратегічного та антикризового управління, що особливо актуально в умовах трансформаційної економіки та кризових викликів. Разом із тим, подальших досліджень потребують питання адаптації міжнародних BPM-підходів до специфіки національної економіки та умов воєнного часу.

Управління підприємством на засадах процесного підходу, що передбачає його розгляд як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, потребує формування відповідного методичного забезпечення їх оцінювання та контролювання. Зокрема, необхідним є визначення системи показників результативності та ефективності бізнес-процесів, установлення порядку їх моніторингу, виявлення й аналіз відхилень та невідповідностей у перебігу процесів, а також розроблення і реалізація коригувальних та запобіжних заходів. Зазначені управлінські процедури мають бути спрямовані на забезпечення безперервного вдосконалення як окремих бізнес-процесів, так і системи управління підприємством у цілому. Реалізація такого підходу створює необхідні передумови для дотримання двох інших вимог, визначених вихідними умовами застосування основних положень теорії процесного підходу до управління підприємством.

Дефініція «*процес*» є багатогранною категорією, яка поєднує філософське осмислення динаміки буття з прикладним розумінням послідовності дій у системах управління. У філософії процес пов'язаний із розвитком через суперечності, постійне становлення та взаємодію суб'єкта зі світом. У менеджменті процес набуває операційного змісту – як впорядкована діяльність, спрямована на досягнення результату. Спільним є акцент на зміні, впорядкованості та цілеспрямованості, а відмінність полягає в рівні абстракції – від онтологічних роздумів до операційних моделей (Скляр, & Ксенофонтова, 2020).

Етимологічно поняття «*бізнес*» походить від давньоанглійського «bisid», що означає «активний», «діловий», «зайнятий роботою». Таким чином, уже в давньому розумінні слова було закладено декілька змістових значень (Теребух та ін., 2023). Саме на перетині категорій – процесу як структурованої діяльності та бізнесу як підприємницької системи – формується дефініція «бізнес-процес», яка набуває вагомого значення у теорії й практиці управління.

Можна виокремити низку спільних ключових характеристик, притаманних більшості наукових підходів до тлумачення категорії «бізнес» (рис. 1.) (Лободяк, 2025).

Бізнес-процес (англ. Business Process) трактується як будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача (Мельник та ін., 2019).



Рис. 1. Ключові характеристики категорії «бізнес»

Бізнес-процес – це структурований комплекс взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певної мети. Він особливо важливий для підприємців, адже дає змогу оптимізувати роботу, уникнути зайвих кроків і витрат (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування дефініції «бізнес-процес»

Автор / джерело	Змістовий акцент дефініції	Ключовий фокус
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність взаємопов'язаних дій, що створюють результат, цінний для споживача.	Створення клієнтської цінності
Т. Давенпорт	Структурований і вимірюваний набір дій, спрямований на конкретний результат для визначеного клієнта або ринку.	Вимірюваність і структурованість
ISO 9000	Сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи.	Перетворення ресурсів
BPM CBOK	Діяльність, що може бути ідентифікована, змодельована, виміряна, автоматизована, контрольована та оптимізована.	Керованість і вдосконалення
М. Портер	Бізнес-процеси формують ланцюг створення вартості, у якому кожна діяльність додає цінність продукту.	Ланцюг створення вартості

Автор / джерело	Змістовий акцент дефініції	Ключовий фокус
Сучасний інтегрований підхід	Керований потік створення цінності, що інтегрує ресурси, технології, управлінські рішення та клієнтський досвід.	Системність, адаптивність, цифровізація

Джерело: узагальнено автором на основі Hammer & Champy (2003), Porter & Millar (1985), Benedict et al. (2022), Dumas et al. (2022) та українських наукових джерел.

Розуміння важливості бізнес-процесу дає змогу систематизувати власну справу, тобто всі дії відбуватимуться за певною логікою. Так підприємство зможе виготовляти більше продукції за ту саму одиницю часу. Чітко визначений алгоритм дій сприяє підвищенню якості послуг чи товарів, оскільки всі процеси стандартизовані. Бізнес-процес дає змогу контролювати правильність виконання завдань і вчасно виявляти проблеми. Він є основою діяльності будь-якої компанії: від маленького стартапу до масштабної корпорації. Його опис, аналіз та оптимізація є фундаментальними для успішного функціонування і розвитку власної справи.

Основні характеристики бізнес-процесів (Климчук, 2010).

1. Орієнтація на створення цінності. Ключовою характеристикою будь-якого бізнес-процесу є його спрямованість на створення споживчої або управлінської цінності.

2. Чітко визначений результат (вихід процесу).

3. Наявність входів і ресурсів.

4. Логічна послідовність і взаємопов’язаність операцій.

5. Повторюваність і стандартизованість.

6. Наявність власника процесу.

7. Керованість і контрольованість.

8. Вимірюваність і наявність показників ефективності.

9. Міжфункціональний характер.

10. Гнучкість та адаптивність.

11. Можливість оптимізації та вдосконалення. Бізнес-процеси не є статичними.

Бізнес-процес сприяє заохоченню робітників до креативності, адже включає мозковий штурм, рефлексію і творчу співпрацю. Це дає змогу команді знаходити цікаві інноваційні рішення для досягнення мети. Відсутність бізнес-процесу спричиняє проблеми у компаніях, наприклад виготовлення неякісної продукції, що призведе до втрати іміджу і зниження прибутку. Неякісний робочий алгоритм перешкоджає можливості залучати нових клієнтів. Підприємства, де немає ефективних механізмів управління персоналом, не зможе втримати кваліфікованих і щойно працевлаштованих співробітників. А компанії, у яких відсутні системи керування фінансами, ризикують грошовими втратами.

Бізнес-процес доцільно розглядати як структуровану сукупність взаємопов’язаних операцій і функцій, що реалізуються у визначеній часовій та

просторовій послідовності із залученням необхідних ресурсів. Його функціонування передбачає наявність чітко визначених етапів реалізації основних і допоміжних процесів, а також відповідних вхідних і вихідних потоків. У межах такого підходу бізнес-процеси виступають інструментом реалізації стратегічних і операційних цілей підприємства, забезпечуючи організацію, координацію та контроль його діяльності. При цьому їх формування й перебіг визначаються сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів та орієнтуються на створення цінності й забезпечення належного рівня задоволення потреб споживачів.

Доречно погодитися, що не існує загальноприйнятого визначення бізнес-процесу через те, що ця концепція використовується низкою різних напрямів дослідження (Демиденко, 2015). Враховуючи загальне розуміння ключових положень і принципів, що визначають сутність бізнес-процесів, можна стверджувати, що сформувати універсальне визначення цього поняття, яке б повною мірою розкривало його зміст і забезпечувало можливість практичного застосування на підприємствах різних видів діяльності, є достатньо складним завданням. Це зумовлено специфікою функціонування окремих підприємств, особливостями їх організаційної структури, ресурсного забезпечення та характером здійснюваної діяльності. (Скляр, & Ксенофонтова, 2020). Кожен елемент діяльності підприємства повинен бути предметом ефективного управління, а бізнес-процес як об’єкт дослідження та як об’єкт управління може розглядатися, як сукупність різноманітних процесів: виробничих, логістичних, інноваційних, антикризових, стратегічних тощо (рис. 1) (Климчук, 2010; Dumas та ін., 2022).

На рисунку 2 представлено комплексну концептуальну модель бізнес-процесу як багатовимірного об’єкта управління в системі сучасного менеджменту. Бізнес-процес інтерпретується не лише як формалізована послідовність операцій, а й як інтегрований механізм створення цінності, що охоплює стратегічні, функціональні, інноваційні та антикризові аспекти діяльності підприємства.

У межах процесного підходу бізнес-процес розглядається як центральний об’єкт управлінського впливу, що формується на основі потреб, цілей і цінностей організації та забезпечує трансформацію ресурсів у кінцевий результат. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління бізнес-процесами (Business Process Management), згідно з якими ефективність функціонування підприємства визначається не окремими функціями, а узгодженістю наскрізних процесів створення доданої вартості.

Маркетинговий вимір бізнес-процесів відображає їх орієнтацію на споживача та ринок і охоплює процеси аналізу попиту, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів. У цьому контексті бізнес-процеси забезпечують інтеграцію маркетингових рішень у загальну систему управління підприємством і сприяють формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу.



Рис. 2. Процесний підхід до оцінки поняття «бізнес-процес»

Виробничий аспект бізнес-процесів характеризує сукупність дій, ресурсів і технологій, спрямованих на виготовлення продукції або надання послуг. Таке трактування акцентує увагу на операційній ефективності, продуктивності праці та якості результатів діяльності, що є базовими передумовами конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційний вимір бізнес-процесів охоплює повний цикл трансформації ідей у практичні результати – від зародження інноваційних рішень до їх комерційної реалізації. У цьому контексті бізнес-процеси виступають інструментом забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування його довгострокового розвитку.

Окремо виділено бізнес-процеси як механізм формування нових цінностей для клієнтів, що відповідає сучасним підходам до управління, орієнтованим на створення споживчої корисності та стійких ринкових переваг. У поєднанні з цим бізнес-процеси розглядаються як інструмент антикризового управління, що забезпечує стабілізацію діяльності підприємства, підвищення його стійкості та зниження ризиків банкрутства в умовах нестабільного середовища.

Стратегічний вимір бізнес-процесів полягає в їх здатності забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства шляхом узгодження

довгострокових орієнтирів із поточною операційною діяльністю. Через оптимізацію та реінжиніринг бізнес-процесів досягається зростання вартості бізнесу та підвищення рівня його капіталізації.

Узагальнюючи, представлена на рисунку модель відображає системне бачення бізнес-процесів як ключового інструменту досягнення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та цифрової трансформації підприємства. Вона демонструє доцільність інтеграції процесного підходу в сучасні моделі управління з метою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку організацій у динамічному середовищі.

Бізнес-процес як об’єкт дослідження характеризується наявністю основних і допоміжних елементів, які формують певну модель.

Методика процесного підходу формування бізнес-процесів компанії. На рисунку 3 представлено можливий варіант моделі управління компанією на засадах процесного підходу.

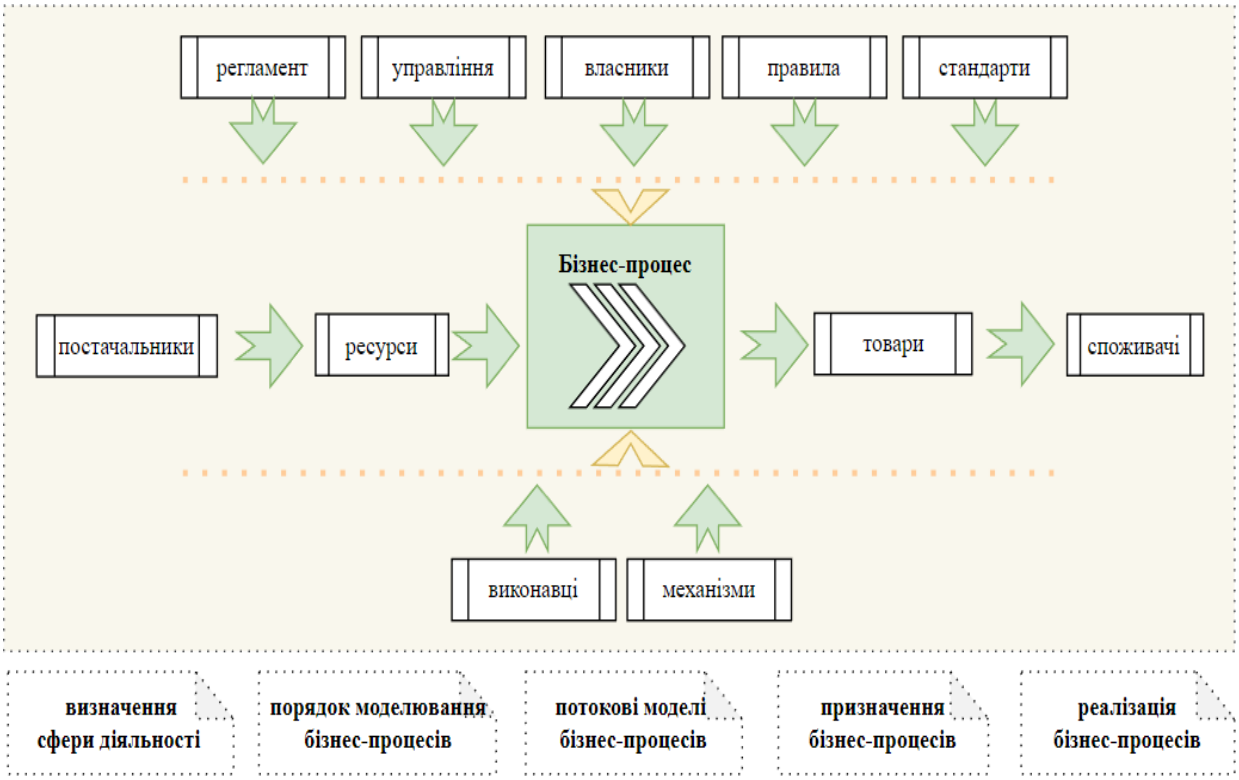


Рис. 3. Методика процесного підходу формування бізнес-процесів

Важливим аспектом дослідження бізнес-процесів є врахування їхніх ключових характеристик, які дають змогу відмежувати їх від окремих бізнес-завдань або операцій. До таких характеристик доцільно віднести повторюваність процесу, його адаптивність і відносну гнучкість, наявність чітко визначених меж, тобто початкової та кінцевої точок, а також можливість кількісного або якісного оцінювання результативності за допомогою встановлених показників. Таким чином, бізнес-процес являє собою

структуровану сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеного результату, який може бути оцінений за відповідними критеріями.

Водночас для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства важливим є систематизація та класифікація його бізнес-процесів за функціональним призначенням. Зокрема, доцільно виокремлювати операційні (основні) бізнес-процеси, допоміжні процеси та процеси управління. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння структури діяльності підприємства, характеру взаємозв'язків між окремими процесами та їхнього внеску у формування кінцевих результатів діяльності.

Еволюція концепції бізнес-процесів (табл. 2) відображає зміну підходів до управління організацією – від фрагментарного, функціонального мислення до інтегрованого, клієнтоорієнтованого та цифрового управління потоками створення цінності (Климчук, 2010). Еволюція концепції бізнес-процесів свідчить про поступовий перехід управління підприємством від функціонально орієнтованої моделі до інтегрованого, процесно- та клієнтоорієнтованого підходу. Якщо на початкових етапах основна увага зосереджувалася на оптимізації окремих функцій і операцій, то з розвитком теорії і практики управління бізнес-процеси почали розглядатися як наскрізні потоки створення цінності, що охоплюють усю діяльність організації.

Таблиця 2

Еволюція концепції бізнес-процесів

Етап еволюції	Час, період	Ключова ідея	Основні характеристики	Ключові інструменти / концепції
Функціональний підхід	Поч. XX ст. – 1960-ті	Управління через функції	Ієрархічна структура; поділ праці за функціями; оптимізація окремих операцій	Наукове управління (Ф. Тейлор); адміністративна школа (А. Файоль)
Процесний підхід	1970–1980-ті	Результат формується процесами	Орієнтація на наскрізні процеси; міжфункціональна взаємодія; регламентація діяльності	TQM; стандарти ISO; управління якістю
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	1990-ті	Радикальне перепро-єктування	Відмова від застарілих процедур; клієнтоорієнтованість; різке підвищення ефективності	BPR (М. Хаммер, Дж. Чампі); IT як драйвер змін
Управління бізнес-процесами (BPM)	2000-ні	Безперервне управління процесами	Моделювання, моніторинг і оптимізація; KPI процесів; процесні офіси	BPM; BPMN; процесні показники

Етап еволюції	Час, період	Ключова ідея	Основні характеристики	Ключові інструменти / концепції
Цифрові та клієнтоорієнто-вані процеси	2010-ті	Цінність для клієнта через цифрові рішення	Автоматизація; інтеграція IT-систем; управління клієнтським досвідом	ERP, CRM, SCM; RPA; Customer Journey
Інтелектуальні та адаптивні процеси	2020-ті – дотепер	Стійкість і адаптив-ність	AI-підтримка рішень; data-driven управління; антикризова гнучкість	ШІ; process mining; big data; антикризовий BPM

Джерело: узагальнено автором на основі Климчук (2010), Dumas et al. (2022), BPM CBOK (2022).

Подальший розвиток концепції пов’язаний із впровадженням управління бізнес-процесами (BPM), цифрових технологій, а також інтелектуальних і адаптивних рішень, які забезпечують безперервне вдосконалення, вимірюваність і гнучкість процесів. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах війни та поствоєнного відновлення економіки, бізнес-процеси набувають стратегічного значення як інструмент підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Бізнес-процеси вирізняються такими характеристиками (Ареф’єва, & Дерігін, 2021):

1. Повторюваність бізнес-процесів. Повторюваність означає, що бізнес-процеси виконуються неодноразово та регулярно в межах поточної діяльності підприємства. Вони мають усталену логіку, послідовність дій і стандартні правила виконання. Сутнісні ознаки повторюваності: наявність типових сценаріїв виконання; можливість формалізації у вигляді регламентів, інструкцій, стандартів; стабільність очікуваного результату.

Повторюваність створює основу для:

- стандартизації та уніфікації діяльності;
- прогнозування результатів і витрат;
- автоматизації та цифровізації процесів.

Таким чином, саме повторюваність відрізняє бізнес-процеси від разових проєктів або унікальних управлінських рішень.

2. Гнучкість бізнес-процесів. Гнучкість характеризує здатність бізнес-процесів адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища без втрати результативності. Прояви гнучкості: можливість змінювати послідовність або зміст окремих операцій; використання альтернативних ресурсів або каналів постачання; швидке коригування параметрів процесу (часу, обсягів, способів виконання).

Гнучкі бізнес-процеси дозволяють підприємству:

- оперативно реагувати на ринкові зміни;

- знижувати ризики у кризових умовах;
- підтримувати безперервність діяльності.

В умовах війни та поствоєнної нестабільності гнучкість бізнес-процесів стає критично важливою передумовою виживання та відновлення бізнесу.

3. Обмеженість бізнес-процесів. Обмеженість означає, що кожен бізнес-процес має чітко визначені межі, в межах яких він функціонує. Основні види обмежень: часові (тривалість виконання, дедлайни); ресурсні (фінансові, матеріальні, кадрові); організаційні (повноваження, відповідальність, регламенти); нормативно-правові (законодавчі вимоги, стандарти).

Обмеженість забезпечує:

- контрольованість процесу;
- узгодженість дій між учасниками;
- можливість оцінки ефективності та результативності.

Чітке визначення меж бізнес-процесу дозволяє уникати дублювання функцій, перевитрат ресурсів і управлінського хаосу.

Бізнес-процесний підхід ґрунтується на розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей організації. На відміну від традиційного функціонального управління, цей підхід фокусується не на окремих підрозділах, а на наскрізних потоках створення цінності – від виникнення потреби клієнта до її повного задоволення.

В системі сучасного менеджменту бізнес-процесний підхід виступає методологічною основою BPM (Business Process Management), а в маркетингу – інструментом управління клієнтським досвідом і ринковою цінністю.

Застосування процесного підходу як одного з методологічних інструментів забезпечення ефективного функціонування системи управління передбачає врахування низки принципових положень, зокрема:

a) орієнтацію на всебічне розуміння, врахування та забезпечення вимог і потреб споживачів;

b) оцінювання кожного процесу з позиції його здатності формувати споживчу цінність, що знаходить відображення у характеристиках та результатах створюваного продукту або послуги;

c) забезпечення результативності та ефективності процесів шляхом встановлення відповідних параметрів їх функціонування та оцінювання досягнутих результатів;

d) здійснення безперервного вдосконалення процесів на основі об'єктивної інформації та достовірних даних, отриманих у результаті систематичного вимірювання й оцінювання параметрів їх перебігу.

Формування системи управління організацією на засадах процесного підходу передбачає зміщення акцентів із традиційної ієрархічної взаємодії між функціональними підрозділами на горизонтальну координацію діяльності та формування міжфункціональних команд. У межах такого підходу визначається власник бізнес-процесу, який несе відповідальність за його організацію,

належний перебіг і кінцевий результат, а також за узгодженість та ефективність діяльності всіх функціональних підрозділів і працівників, залучених до реалізації відповідного процесу (рис. 4) (Porter, & Millar, 1985).



Рис. 4. Управління організацією як ланцюжком бізнес-процесів (модель М. Портера)

Незалежно від ролі бізнес-процесу в ланцюжку створення споживчих цінностей підприємства, кожен бізнес-процес характеризується наявністю взаємопов'язаних структурних елементів, які забезпечують його цілісність, керованість та результативність.

1. Власник бізнес-процесу – це посадова особа або структурний підрозділ, який несе повну відповідальність за функціонування процесу та досягнення запланованих результатів. Основні функції власника процесу (Демиденко, 2015): визначення цілей і показників ефективності процесу; координація дій усіх учасників процесу; контроль дотримання регламентів і стандартів; ініціювання змін, оптимізації та вдосконалення процесу; відповідальність за кінцевий результат незалежно від кількості задіяних підрозділів. Наявність власника процесу усуває розмитість відповідальності та забезпечує наскрізне управління діяльністю.

2. Вхід бізнес-процесу – це об'єкти або умови, які запускають процес і підлягають трансформації в ході його виконання. До входів бізнес-процесу належать: матеріальні ресурси (сировина, комплектуючі); інформація та дані (замовлення клієнта, управлінські рішення); фінансові ресурси; запити або потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів. Чітке визначення входу дозволяє встановити межі бізнес-процесу та забезпечити узгодженість між взаємопов'язаними процесами.

3. Вихід бізнес-процесу – це результат трансформації входів, який має споживчу або управлінську цінність. Виходом процесу можуть бути: готовий

продукт або послуга; управлінське рішення; інформаційний результат (звіт, база даних); проміжний результат для іншого бізнес-процесу. Вихід бізнес-процесу повинен відповідати визначеним вимогам щодо якості, строків, вартості та корисності для споживача.

4. Ресурси бізнес-процесу – це засоби, за допомогою яких здійснюється перетворення входів на виходи. Основні види ресурсів: людські (персонал, компетенції, знання); матеріальні та технічні (обладнання, інфраструктура); фінансові (бюджети, витрати); інформаційні та цифрові (IT-системи, програмне забезпечення, дані). Раціональне використання ресурсів є ключовою умовою ефективності бізнес-процесу.

5. Результати бізнес-процесу відображають ступінь досягнення цілей процесу та характеризують його ефективність і результативність. Результати можуть бути: економічними (прибуток, зниження витрат); часовими (скорочення тривалості виконання); якісними (зростання рівня задоволеності клієнтів); стратегічними (підвищення конкурентоспроможності).

На відміну від виходу, результати відображають оцінку цінності та ефективності процесу з позиції підприємства та споживача.

Сукупність таких елементів, як власник, вхід, вихід, ресурси та результати, формує логічно завершену модель бізнес-процесу. Їх чітке визначення є передумовою ефективного управління бізнес-процесами, їх оптимізації, цифровізації та стратегічного розвитку підприємства.

Процесно-орієнтованим управлінням підприємством передбачається постійне поліпшення бізнес-процесів, тому вибір підходів та методів удосконалення бізнес-процесів є важливою складовою процесного управління. Науковці виділяють два основних концептуальних підходи до підвищення ефективності організації в рамках процесного управління (Петренко, & Юрченко, 2023; Гречко, & Захаров, 2024):

1) поступове вдосконалення бізнес-процесів (оптимізація) – потребує мінімальних затрат на реалізацію цього підходу. Його засновником є У. Демінг;

2) перепроєктування й реінжиніринг бізнес-процесів, що веде до суттєвих змін усталених управлінських функцій, комплексного й радикального перетворення всього бізнесу. Засновниками цього підходу є М. Хаммер та Д. Чампі (Hammer, & Champy, 2003). Не варто приступати до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси, проведено діагностичного аналізу. Проте діагностика бізнес-процесів – це лише один із етапів управління бізнес-процесами. Загалом, можна виділити шість послідовних кроків (етапів) в управлінні бізнес-процесами на підприємстві. Так, на першому етапі відбувається виокремлення бізнес-процесів та формування системи показників для оцінювання їх ефективності, проводиться системна діагностика стану бізнес-процесів.

Другий етап передбачає використання методів якісного аналізу, наприклад SWOT-аналіз, метод Дельфі, GAP-аналіз, для виявлення недоліків, «вузьких місць» або точок розриву існуючих бізнес-процесів. Крім того, на даному етапі виокремлюються бізнес-процеси, які є найбільш вагомими в забезпеченні ключових чинників успіху діяльності підприємства. Для цього можуть бути використані такі методи, як АВС-аналіз, експертне опитування.

На третьому етапі проводиться аналіз виробничого і ринкового потенціалу на основі запропонованої системи показників, який є необхідним для прийняття рішення щодо реалізації заходів з удосконалення бізнес-процесів. Оцінювання виробничого потенціалу може бути націлено на можливість проведення модернізації виробничих потужностей або часткового оновлення ресурсної бази: машин, устаткування, обладнання, техніки. Аналізуючи трудовий потенціал підприємства, оцінюється можливість його зростання та розвитку, а також відповідність вимогам нової програми заходів удосконалення бізнес-процесів. Крім того, на даному етапі відбувається виявлення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами. Одержані результати дослідження на третьому етапі є основою для реалізації наступного четвертого етапу управління бізнес-процесами на підприємстві, який передбачає вибір форм і методів удосконалення та економічне моделювання бізнес-процесів. Для цього розробляються стратегічні й тактичні цілі удосконалення бізнес-процесів, визначаються параметри та індикатори досягнення заданих цілей, розробляються напрями майбутніх перетворень, вибираються способи та форми вдосконалення бізнес-процесів.

Основна мета п’ятого етапу – розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів. На даному етапі визначаються максимальні і мінімальні значення ефективності бізнес-процесів, розраховуються ефекти, які полягають у скороченні наявних витрат ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових і т. ін.), а також у збільшенні прибутку підприємства. Врахувавши всі очікувані ефекти, розраховується інтегральний (загальний) ефект від запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів. Щоб зробити остаточний висновок про ефективність і доцільність реалізації того чи іншого заходу, необхідно порівняти інтегральний ефект з витратами на його впровадження. Якщо ефект перевищить витрати у середньостроковій перспективі, то захід є економічно ефективним.

На останньому шостому етапі проводиться контроль за виконанням заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень.

У менеджменті бізнес-процесний підхід: забезпечує узгодження стратегічних і операційних цілей; формує прозору систему відповідальності через власників процесів; підвищує керованість і контроль виконання

діяльності; сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності. Управління здійснюється через циклічну модель (рис. 5).



Рис. 5. Циклічна модель управління

У маркетингу бізнес-процесний підхід забезпечує: орієнтацію на клієнта як центральний елемент процесу; інтеграцію маркетингових функцій із продажами, логістикою та сервісом; управління повним Customer Journey – від формування попиту до післяпродажного обслуговування.

Маркетингові бізнес-процеси включають: аналіз ринку та поведінки споживачів; формування ціннісної пропозиції; управління каналами комунікації і збуту; формування лояльності й брендової цінності.

Застосування бізнес-процесного підходу в менеджменті й маркетингу забезпечує комплексні позитивні зміни в системі управління підприємством, оскільки фокус зміщується з окремих функцій і підрозділів на наскрізні процеси створення споживчої цінності.

1. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Бізнес-процесний підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства як цілісну систему взаємопов’язаних процесів, що сприяє:

- оптимізації використання ресурсів;
- скороченню витрат і часу виконання операцій;
- підвищенню продуктивності праці.

Завдяки чіткому визначенню входів, виходів і результатів кожного процесу підприємство здатне створювати більшу цінність для споживача за менших витрат, що безпосередньо підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

2. Зменшення дублювання функцій. У межах функціонального підходу однакові або подібні операції часто виконуються різними підрозділами паралельно, що призводить до:

- нераціонального використання ресурсів;
- зростання витрат;
- зниження прозорості відповідальності.

Бізнес-процесний підхід забезпечує:

- чітке розмежування ролей і відповідальності;
- усунення повторюваних і зайвих операцій;
- узгодженість дій між підрозділами.

Це дозволяє підприємству працювати як єдиний організм, а не як сукупність ізольованих функцій.

3. Підвищення якості управлінських рішень. Процесний підхід формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень завдяки:

- наявності чітких показників ефективності процесів (KPI);
- прозорості причинно-наслідкових зв’язків між діями та результатами;
- використанню даних про фактичне виконання процесів.

У маркетингу це проявляється в більш точному плануванні кампаній, прогнозуванні попиту та управлінні клієнтським досвідом. У менеджменті – у підвищенні обґрунтованості стратегічних і операційних рішень.

4. Гнучкість та адаптивність до змін середовища. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою нестабільністю, що вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни. Бізнес-процесний підхід забезпечує:

- можливість оперативного коригування окремих процесів без руйнування всієї системи;
- швидку перебудову ланцюгів створення цінності;
- адаптацію до технологічних, ринкових і регуляторних змін.

Особливої ваги ця перевага набуває в умовах криз, війни та післявоєнного відновлення, коли гнучкість і швидкість управлінських рішень визначають життєздатність підприємства.

Класифікація бізнес-процесів дозволяє системно описати діяльність підприємства, визначити пріоритети управління, оптимізувати ресурси та забезпечити узгодженість між стратегією, операційною діяльністю й маркетинговими цілями. Вона є основою для впровадження процесного підходу, BPM, цифрової трансформації та антикризового управління (табл. 3).

Таблиця 3

Класифікація бізнес-процесів за роллю у створенні споживчої цінності

Вид бізнес-процесів	Характеристика	Приклади бізнес-процесів
Основні (операційні)	Безпосередньо створюють цінність для зовнішнього споживача шляхом трансформації ресурсів у продукт або послугу	Виробництво продукції; надання послуг; формування та виконання замовлень; збут і дистрибуція; післяпродажне обслуговування; сервісна підтримка клієнтів
Допоміжні (підтримувальні)	Забезпечують умови для ефективного виконання основних бізнес-процесів, не створюючи безпосередньо споживчої цінності	Управління персоналом (HR); бухгалтерський облік; фінансове забезпечення; IT-підтримка; закупівлі ресурсів; юридичний супровід
Управлінські	Спрямовані на формування цілей, планування, координацію, контроль та оцінювання діяльності підприємства	Стратегічне планування; бюджетування; оперативне управління; управління ризиками; контроль виконання планів; управлінська звітність

Джерело: узагальнено автором на основі Теребух та ін. (2023), Лободяк (2025), Мельник та ін. (2019), Скляр і Ксенофонтова (2020).

Основні бізнес-процеси формують безпосередню споживчу цінність, допоміжні – створюють необхідні умови для їх реалізації, а управлінські – забезпечують цілеспрямованість, узгодженість і контроль діяльності підприємства. Їх узгоджена взаємодія є ключовою передумовою ефективного функціонування бізнесу. Більш детальна характеристика з прикладом наведена у таблиці 4.

Основні бізнес-процеси безпосередньо формують споживчу цінність і визначають конкурентні переваги підприємства. Допоміжні процеси створюють необхідні умови для їх стабільного функціонування, а управлінські процеси забезпечують стратегічну цілісність, узгодженість та ефективність всієї системи бізнес-процесів незалежно від галузевої специфіки підприємства (рис. 6).

Таблиця 4

Класифікація бізнес-процесів за роллю у створенні споживчої цінності

Вид бізнес-процесів	Характеристика	Приклади для виробничого підприємства	Приклади для підприємства сфери послуг
Основні (операційні)	Безпосередньо формують споживчу цінність, забезпечують створення продукту або надання послуги для зовнішнього клієнта та визначають ключовий результат діяльності підприємства.	Виробництво продукції; комплектація та пакування; реалізація готової продукції; післяпродажне сервісне обслуговування.	Надання основної послуги: консалтинг, перевезення, медичні, освітні чи інші послуги; прийом і виконання замовлень; обслуговування клієнтів; підтримка клієнтів після надання послуги.
Допоміжні (підтримувальні)	Забезпечують основні процеси необхідними ресурсами, інфраструктурою, персоналом, інформаційними системами та організаційними умовами для їх ефективного виконання.	Закупівля сировини й матеріалів; технічне обслуговування обладнання; управління персоналом; IT-підтримка виробничих систем; бухгалтерський та податковий облік.	Підбір і навчання персоналу; IT-підтримка сервісних платформ; адміністративне забезпечення; фінансовий облік і розрахунки з клієнтами; управління офісною інфраструктурою.
Управлінські	Спрямовані на формування стратегічних і оперативних цілей, координацію діяльності, контроль результатів, прийняття управлінських рішень та забезпечення розвитку підприємства.	Стратегічне планування виробництва; управління якістю продукції; бюджетування та фінансовий контроль; управління ризиками; оптимізація виробничих процесів.	Розробка стратегії розвитку послуг; управління якістю сервісу; планування завантаження персоналу; контроль рівня задоволеності клієнтів; управління репутацією та брендом.

Розроблено автором на основі: Теребух та ін., 2023; Климчук, 2010.



Рис. 6. Класифікація бізнес-процесів

Моделювання бізнес-процесу є важливою складовою управління підприємством і відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності підприємства. Такий підхід включає в себе аналіз, проєктування, імплементацію й оптимізацію бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення оперативності підприємства (Кононенко та ін., 2024).

Моделювання бізнес-процесів (BPM) – це процес, який передбачає аналіз, проєктування, впровадження, контроль та оптимізацію бізнес-процесів, які планується впровадити на підприємстві. BPM дозволяє візуалізувати та структурувати діяльність компанії, виявляти неефективності та вносити покращення ще до реального їх упровадження.

Основні аспекти, що варто отримати коли мова йде про моделювання бізнес-процесів як склад управління підприємством, включають оптимізацію, аналіз, управління тощо (табл. 5) (Крижановський, 2022). Моделювання бізнес-процесу стає важливою інструментальною складовою управління підприємством, сприяючи оптимізації ресурсів, зниженню ризиків, покращенню продукції та послуг, а також збільшенню конкурентоспроможності підприємства в змінному бізнес-середовищі. Моделювання рівня підприємства адаптується до викликів і збереження стійкості та успішності у

діяльності. Більшість можливих покращень у бізнес-процесах можуть бути виявлені на етапі логічного аналізу поточного процесу діяльності.

Таблиця 5

Складові моделювання бізнес-процесів в управлінні підприємством

Чинники	Особливі характеристики
Оптимізація використання ресурсів	Моделювання бізнес-процесів дає змогу виявити неефективне використання людських, фінансових, матеріальних та інших ресурсів, а також розробити заходи щодо їх раціонального розподілу та оптимізації.
Ідентифікація та управління ризиками	Моделювання бізнес-процесів сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків, оцінюванню ймовірності їх виникнення та визначенню механізмів мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність підприємства.
Підвищення якості продукції та послуг	Моделювання й аналіз бізнес-процесів дають змогу виявити проблемні ділянки та резерви вдосконалення виробничих і сервісних операцій, що сприяє підвищенню якості продукції і послуг, рівня задоволеності споживачів і формуванню конкурентних переваг підприємства.
Адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища	Моделювання можливих змін умов функціонування підприємства забезпечує можливість своєчасної трансформації бізнес-процесів, підвищення їхньої гнучкості та формування здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й потреб споживачів.
Удосконалення комунікацій та підвищення рівня розуміння процесів	Візуалізація й формалізація бізнес-процесів сприяють формуванню єдиного розуміння послідовності виконання операцій, розподілу відповідальності та взаємозв'язків між учасниками процесів, що зменшує ризик виникнення комунікаційних бар'єрів і підвищує ефективність внутрішньої взаємодії.
Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Аналіз бізнес-процесів на основі відповідних моделей забезпечує керівництво структурованою інформацією про стан, результати та проблемні аспекти функціонування підприємства, що створює інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Розроблено автором на основі: Скляр, & Ксенофонтова, (2020); Теребух та ін., (2023).

Усі доступні методи оптимізації бізнес-процесів можна умовно поділити на три основні групи: формалізовані універсально-принципові (ФУП-методи); бенчмаркінг; методи групової роботи.

Бізнес-модель підприємства формується з метою вдосконалення процесів управління та забезпечення його подальшого стратегічного розвитку. Необхідність її розроблення виникає, зокрема, у випадках, коли керівництво

визначає потребу в переході підприємства на якісно новий рівень функціонування, що може передбачати підвищення якості продукції або послуг, удосконалення виробничих та управлінських процесів, розширення ринків збуту, вихід на міжнародні ринки тощо. Важливою функцією бізнес-моделі є формування цілісного системного уявлення про механізми функціонування підприємства, його основні види діяльності, взаємозв'язки між структурними елементами, ресурси та результати діяльності. Це забезпечує комплексне розуміння логіки створення, доставки та отримання цінності підприємством і створює основу для подальшого аналізу й вдосконалення його бізнес-процесів.

Це не просто набір документів, які описують лише бізнес-процеси підприємства, вона формується, виходячи із стратегічних цілей розвитку підприємства, і створює склад основних компонентів усіх бізнес-моделей, які мають спільну методологію розрахунків (алгоритм).

Основні етапи моделювання бізнес-процесів включають (Мельник та ін., 2022; Кононенко та ін., 2024):

1. Збір та систематизація первинної інформації. На першому етапі здійснюється збір, узагальнення та систематизація інформації щодо функціонування існуючих бізнес-процесів підприємства. Визначаються основні учасники процесів, їх функції та відповідальність, необхідні ресурси, вхідні й вихідні параметри, послідовність виконання операцій і результати. Для отримання необхідної інформації можуть застосовуватися інтерв'ювання працівників, аналіз внутрішньої документації, анкетування, спостереження та інші методи дослідження.

2. Розроблення технічного завдання на моделювання. На основі результатів збору й аналізу первинної інформації формується технічне завдання, у якому визначаються мета, основні завдання та межі моделювання бізнес-процесів. Крім того, встановлюються критерії та показники оцінювання результативності й ефективності процесів, визначаються необхідні ресурси, строки виконання робіт та очікувані результати моделювання.

3. Побудова моделі бізнес-процесу в ERP-системі. На цьому етапі здійснюється формалізація та візуалізація бізнес-процесу за допомогою відповідного програмного забезпечення та інформаційних систем, зокрема ERP-рішень. Побудована модель відображає структурні елементи бізнес-процесу, послідовність виконання операцій, взаємозв'язки між його учасниками, рух ресурсів та інформації, а також механізми взаємодії окремих функціональних компонентів.

4. Формалізація моделі у вигляді техніко-методичного рішення. Завершальним етапом є розроблення техніко-методичного рішення, яке забезпечує детальну регламентацію змодельованого бізнес-процесу. У ньому визначаються структура та параметри процесу, алгоритми виконання окремих операцій, функціональні обов'язки й відповідальність учасників, необхідні ресурси, контрольні процедури та інші організаційно-методичні аспекти.

Сформоване техніко-методичне рішення виступає основою для практичного впровадження, регламентації, моніторингу та подальшого вдосконалення відповідного бізнес-процесу.

Існує кілька поширених методів моделювання бізнес-процесів:

а) діаграми потоків даних (DFD) – це графічний метод моделювання, який використовується для відображення руху даних у межах системи або бізнес-процесу. DFD показують, звідки надходять дані, як вони обробляються, де зберігаються та куди передаються.

Основне призначення DFD – аналіз і опис інформаційних потоків, а не фізичної послідовності виконання робіт. Саме цим DFD відрізняються від BPMN або блок-схем.

- DFD рівня 1: основний процес розбивається на підпроцеси; показуються основні потоки даних між ними; з'являються сховища даних.
- DFD нижчих рівнів: детальний опис окремих підпроцесів; застосовується для проєктування IT-рішень або автоматизації.

б) діаграми потоків робіт (WFD) – це графічний інструмент моделювання, який використовується для відображення послідовності виконання робіт, операцій і дій у межах бізнес-процесу, а також взаємодії між виконавцями. Діаграми потоків робіт (WFD) є ефективним інструментом опису та оптимізації логіки виконання бізнес-процесів. Вони дозволяють чітко структурувати послідовність робіт, визначити відповідальних осіб і забезпечити прозорість операційної діяльності підприємства в умовах сучасного процесного управління.

в) діаграми IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – це методологія функціонального моделювання, призначена для опису діяльності підприємства у вигляді системи взаємопов'язаних функцій (робіт).

Основна ідея IDEF0 полягає в тому, що будь-яку діяльність можна представити як перетворення входів у виходи за допомогою ресурсів та під управлінням певних правил.

г) BPMN (Business Process Model and Notation) – це міжнародний стандарт графічного моделювання бізнес-процесів, розроблений OMG (Object Management Group). Його основне призначення – уніфікований, зрозумілий опис бізнес-процесів, який однаково добре читається як бізнес-користувачами, так і IT-фахівцями.

Впровадження моделювання бізнес-процесів приносить компанії такі переваги:

- Підвищення ефективності. Оптимізація процесів дозволяє зменшити час виконання завдань та знизити витрати.
- Зниження ризиків. Систематичний підхід до аналізу й контролю процесів допомагає виявляти та усувати потенційні ризики.
- Покращення якості. Стандартизація процесів сприяє підвищенню якості продукції та послуг.

- Гнучкість та адаптивність. Моделювання дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб компанії.
- Прозорість і контроль. Візуалізація процесів робить їх більш прозорими та контрольованими, що полегшує управління.

Розглянемо приклад упровадження моделювання бізнес-процесів у компанії, що займається виробництвом меблів.

- Аналіз існуючих процесів. Виявлено, що процес виробництва меблів займає надто багато часу через неефективну взаємодію між відділами.
- Проєктування нових процесів. Розроблено нову схему взаємодії між відділами, що передбачає автоматизацію обміну інформацією та оптимізацію логістики.
- Впровадження. Нові процеси впроваджені у виробництво, що дозволило зменшити час виробництва на 20%.
- Моніторинг і контроль. Постійний моніторинг дозволив виявити та усунути невеликі недоліки у нових процесах.
- Оптимізація. На основі отриманих даних внесені додаткові покращення, що дозволило збільшити продуктивність ще на 10%.

Моделювання бізнес-процесів є потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Упровадження BPM дозволяє оптимізувати діяльність, знизити витрати, підвищити якість продукції і послуг, а також швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі оцінивши ці переваги ще до їх реального впровадження.

Міжнародні стандарти управління бізнес-процесами формують єдині підходи, термінологію та вимоги до опису, аналізу, оптимізації та контролю процесів діяльності організацій. Їх застосування забезпечує: узгодженість управлінських рішень; підвищення прозорості процесів; можливість порівняння практик між організаціями й країнами; інтеграцію менеджменту, якості та цифрових рішень.

1. ISO 9001 – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який встановлює вимоги до системи управління якістю (СУЯ) організації незалежно від її розміру, форми власності та сфери діяльності. Ключовою особливістю ISO 9001 є орієнтація на процесний підхід, що передбачає управління організацією як системою взаємопов’язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. Стандарт не регламентує конкретні методи управління, а визначає рамкові вимоги, залишаючи організації свободу у виборі інструментів їх реалізації (ISO 9000:2015., 2015).

Основною метою ISO 9001 є забезпечення стабільної якості продукції та послуг, що відповідають вимогам споживачів і чинного законодавства. Завдання стандарту полягають у: формалізації та стандартизації бізнес-процесів; підвищенні результативності й ефективності діяльності; орієнтації на споживача; управлінні ризиками та можливостями; забезпеченні постійного поліпшення.

ISO 9001 базується на припущенні, що бажаних результатів можна досягти ефективніше, якщо діяльність організації управляється як система процесів. Процес у межах ISO 9001 розглядається як: сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи у виходи. Процесний підхід передбачає: ідентифікацію процесів; визначення їх послідовності та взаємодії; встановлення відповідальних осіб (власників процесів); управління ресурсами; моніторинг і вимірювання результатів. Стандарт ґрунтується на семи принципах управління якістю, які мають універсальний характер.

1. Орієнтація на споживача
- розуміти потреби та очікування споживачів;
- забезпечувати їх задоволення;
- прагнути перевищувати очікування.

2. Лідерство
- єдність цілей і напрямів діяльності;
- процесну культуру;
- умови для залучення персоналу.

3. Залучення персоналу
- компетентного персоналу;
- мотивації;
- чіткого розподілу відповідальності.

4. Процесний підхід
- зменшити втрати;
- уникнути дублювання функцій;
- забезпечити узгодженість дій.

5. Постійне поліпшення є обов'язковою вимогою, а не опцією.

6. Прийняття рішень на основі доказів
- даних;
- показниках;
- результатах аналізу.

7. Управління взаємовідносинами стосується постачальників, партнерів, інших зацікавлених сторін.

Упровадження стандарту забезпечує: підвищення якості управління; зростання довіри споживачів і партнерів; зниження операційних ризиків; прозорість бізнес-процесів; конкурентні переваги на внутрішніх і міжнародних ринках. ISO 9001 є фундаментальним міжнародним стандартом, що закріплює процесний підхід як основу сучасного управління підприємством. Він забезпечує системність, керованість і результативність бізнес-процесів, формуючи методологічний базис для підвищення якості, конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій у динамічному середовищі.

2. ISO 9004 – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який надає настанови щодо досягнення сталого успіху організації в умовах динамічного та невизначеного середовища.

На відміну від ISO 9001, який встановлює обов'язкові вимоги до системи управління якістю, ISO 9004 має рекомендаційний характер і спрямований на довгострокову результативність, ефективність та зрілість управління. Стандарт орієнтований на керівників і фахівців, які прагнуть перейти від відповідності вимогам до стратегічно орієнтованого процесного управління. Основною метою ISO 9004 є створення методологічної основи для сталого розвитку організації шляхом: підвищення зрілості системи управління; інтеграції бізнес-процесів у єдину систему; забезпечення балансу інтересів зацікавлених сторін; формування довгострокових конкурентних переваг.

ISO 9004 розширює межі управління якістю, охоплюючи економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності. У межах ISO 9004 сталий успіх розглядається як: здатність організації стабільно досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі шляхом ефективного управління процесами, ресурсами та взаємовідносинами із зацікавленими сторонами. Сталий успіх передбачає:

- адаптивність до змін середовища;
- інноваційність;
- результативність бізнес-процесів;
- соціальну відповідальність;
- ефективне управління ризиками.

ISO 9004 ґрунтується на процесному підході, але розглядає його ширше, ніж ISO 9001. Процесний підхід у ISO 9004 передбачає: інтеграцію основних, допоміжних та управлінських процесів; управління взаємозв'язками між процесами; орієнтацію не лише на результат, а й на цінність для зацікавлених сторін; розвиток процесної зрілості. Особливу увагу приділено міжпроцесній взаємодії та системному мисленню**.**

ISO 9004 «Управління для сталого успіху організації» розширює класичне розуміння управління якістю, трансформуючи його в комплексну систему стратегічного та процесного менеджменту. Стандарт орієнтує організацію на довгострокову ефективність, зрілість бізнес-процесів і збалансований розвиток, що робить його важливим інструментом сучасного управління підприємством.

3. ISO/IEC 15504, відомий як SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination), є міжнародним стандартом, розробленим для оцінювання рівня спроможності (capability) та зрілості процесів організацій. Первісно стандарт був орієнтований на процеси розроблення програмного забезпечення, однак з часом його концепція набула універсального характеру і стала застосовуватися для оцінювання бізнес-процесів у різних сферах діяльності. Починаючи з 2015 року, стандарт ISO/IEC 15504 поступово замінюється серією стандартів ISO/IEC 330xx, які розширюють, уточнюють і структурують підхід до процесного оцінювання відповідно до сучасних вимог менеджменту якості та цифрової економіки.

Основною метою ISO/IEC 15504 та ISO/IEC 330xx є:

- об’єктивне оцінювання рівня спроможності процесів організації;
- виявлення сильних і слабких сторін процесного управління;
- формування основи для безперервного вдосконалення бізнес-процесів;
- підтримка управлінських рішень щодо оптимізації, реінжинірингу або цифрової трансформації процесів.

ISO/IEC 15504 /ISO/IEC 330xx визначають шість рівнів спроможності процесів:

Рівень 0 – Неповний процес (Incomplete Process). Процес або не реалізується, або не досягає запланованих результатів.

Рівень 1 – Виконуваний процес (Performed Process). Процес реалізується та забезпечує досягнення основної мети, однак не є формалізованим або стабільним.

Рівень 2 – Керований процес (Managed Process). Процес планується, контролюється, має визначені ресурси та відповідальних осіб.

Рівень 3 – Визначений процес (Established Process). Процес формалізований, стандартизований і інтегрований у систему управління організацією.

Рівень 4 – Передбачуваний процес (Predictable Process). Процес вимірюється за кількісними показниками, його результати є стабільними та прогнозованими.

Рівень 5 – Оптимізований процес (Optimizing Process). Процес постійно вдосконалюється на основі аналізу даних, інновацій і кращих практик.

Оцінювання проводиться за шкалою:

- N (Not achieved) – не досягнуто;
- P (Partially achieved) – частково досягнуто;
- L (Largely achieved) – значною мірою досягнуто;
- F (Fully achieved) – повністю досягнуто.

ISO/IEC 15504 (SPICE) та його наступник ISO/IEC 330xx є ключовими міжнародними стандартами, що забезпечують системне оцінювання зрілості та спроможності бізнес-процесів. Їх застосування дозволяє організаціям не лише діагностувати поточний стан процесного управління, але й сформувати стратегічну основу для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

4. ISO 22301 є міжнародним стандартом, який встановлює вимоги до системи управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management System – BCMS). Його призначення полягає у забезпеченні здатності організації безперервно виконувати критично важливі бізнес-процеси або відновлювати їх у визначені строки у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Стандарт орієнтований на мінімізацію наслідків інцидентів, що можуть призвести до зупинки діяльності підприємства, зниження рівня обслуговування споживачів, фінансових втрат або втрати ділової репутації. Основною метою ISO 22301 є: забезпечення стійкості бізнес-процесів до

зовнішніх і внутрішніх загроз; формування системного підходу до ідентифікації, оцінювання та управління ризиками переривання діяльності; створення умов для швидкого відновлення операційної діяльності; підвищення довіри зацікавлених сторін до організації.

Стандарт може застосовуватися: у виробничих і сервісних підприємствах; у державному та приватному секторах; у логістичних, фінансових, IT- та маркетингових структурах; на підприємствах будь-якого масштабу.

ISO 22301 базується на процесному підході та інтегрується із загальною системою менеджменту організації. Основною концепцією є перехід від реагування на кризи до проактивного управління безперервністю бізнесу. Ключовим методологічним інструментом стандарту є цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), який забезпечує:

- планування заходів безперервності;
- реалізацію планів реагування;
- моніторинг і оцінювання результативності;
- постійне вдосконалення BCMS.

ISO 22301 є фундаментальним міжнародним стандартом, що формує системний підхід до управління безперервністю бізнесу на основі бізнес-процесів. Його впровадження дозволяє організаціям забезпечити готовність до кризових ситуацій, мінімізувати втрати та підтримувати стабільність діяльності в умовах невизначеності, що є особливо актуальним для сучасних соціально-економічних умов.

5. BPMN (Business Process Model and Notation) – це міжнародний стандарт графічного моделювання бізнес-процесів, розроблений та підтримуваний консорціумом OMG (Object Management Group). Стандарт призначений для уніфікованого, формалізованого та зрозумілого опису бізнес-процесів, який є однаково інтерпретованим як управлінцями та аналітиками, так і фахівцями з інформаційних систем.

BPMN забезпечує єдину мову комунікації між бізнесом і IT, що є критично важливим у сучасних умовах цифровізації, автоматизації та процесно орієнтованого управління.

Основною метою BPMN є: формалізація бізнес-процесів у вигляді наочних графічних моделей; підвищення прозорості та керованості процесів; підтримка аналізу, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів; створення основи для автоматизації процесів у BPM-системах.

BPMN використовується:

- у стратегічному та операційному менеджменті;
- у маркетингу та логістиці;
- у системах управління якістю (ISO 9001);
- у цифрових платформах управління процесами (BPMS).

У процесному менеджменті BPMN:

- сприяє ідентифікації вузьких місць і неефективних операцій;

- підтримує оптимізацію та стандартизацію бізнес-процесів;
- забезпечує основу для інтеграції управління якістю, ризиками та безперервністю бізнесу.

У маркетингу BPMN дозволяє:

- моделювати процеси взаємодії з клієнтами;
- аналізувати customer journey;
- узгоджувати маркетингові та операційні процеси.

BPMN (OMG) є фундаментальним стандартом моделювання бізнес-процесів, який забезпечує формалізований, логічно структурований та візуально зрозумілий опис діяльності організації. Його використання створює методологічну основу для процесного управління, цифрової трансформації та підвищення ефективності бізнесу, що робить BPMN невід'ємним елементом сучасного менеджменту та маркетингу.

6. TOGAF (The Open Group Architecture Framework) – це міжнародно визнана методологія та набір інструментів для розроблення, управління та розвитку архітектури підприємства (Enterprise Architecture, EA). Фреймворк розроблений консорціумом The Open Group і широко застосовується у стратегічному менеджменті, цифровій трансформації, управлінні бізнес-процесами та інформаційними системами (Benedict, T., та ін., 2022).

TOGAF забезпечує системний, процесно орієнтований підхід до узгодження бізнес-стратегії, бізнес-процесів, інформаційних потоків, прикладних систем і технологічної інфраструктури організації. Основною метою TOGAF є створення єдиної логічної рамки, яка дозволяє:

- забезпечити стратегічну узгодженість бізнесу та IT;
- підвищити керованість складних організаційних систем;
- підтримати реінжиніринг і оптимізацію бізнес-процесів;
- зменшити витрати на IT та організаційні зміни;
- підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

TOGAF застосовується як у приватному, так і в публічному секторі, незалежно від масштабу та галузевої специфіки організації. Узагальнемо характеристики стандартів у таблиці 6.

Таблиця 6

Роль міжнародних стандартів і методологій у BPM

Стандарт / методологія	Сфера застосування	Роль у процесному управлінні
ISO 9001	Система управління якістю	Закріплює процесний підхід, орієнтацію на споживача, ризик-орієнтоване мислення та постійне поліпшення.

Стандарт / методологія	**Сфера застосування**	**Роль у процесному управлінні**
ISO 9004	Сталий успіх організації	Оцінює зрілість управління, адаптивність до змін, інноваційність і довгострокову результативність процесів.
ISO/IEC 15504 / ISO/IEC 330xx	Оцінювання спроможності та зрілості процесів	Дає змогу визначати рівень процесної зрілості, сильні та слабкі сторони BPM-системи.
ISO 22301	Безперервність бізнесу	Формує вимоги до підтримання і відновлення критично важливих процесів у кризових ситуаціях.
BPMN	Графічне моделювання процесів	Забезпечує єдину мову опису процесів для менеджерів, аналітиків та IT-фахівців.
TOGAF	Архітектура підприємства	Узгоджує бізнес-стратегію, процеси, дані, прикладні системи і технологічну інфраструктуру.

Джерело: узагальнено автором на основі BPM CBOK (2022), ISO-підходів, BPMN та TOGAF.

Центральним елементом TOGAF є Architecture Development Method (ADM) – ітеративний метод розроблення архітектури підприємства. ADM складається з таких фаз:

1. Попередня фаза – формування архітектурної спроможності;
2. Фаза A – архітектурне бачення;
3. Фаза B – бізнес-архітектура;
4. Фаза C – архітектура даних і прикладних систем;
5. Фаза D – технологічна архітектура;
6. Фаза E – можливості та рішення;
7. Фаза F – планування міграції;
8. Фаза G – впровадження архітектури;
9. Фаза H – управління змінами архітектури.

ADM має циклічний характер, що забезпечує безперервний розвиток архітектури.

TOGAF є фундаментальною методологією управління архітектурою підприємства, яка забезпечує стратегічну інтеграцію бізнес-процесів, інформаційних ресурсів і технологій. Його застосування створює науково обґрунтовану основу для процесного управління, цифрової трансформації та сталого розвитку організації, що робить TOGAF ключовим інструментом сучасного менеджменту.

Узагальнення показує, що стандартизація бізнес-процесів не повинна розглядатися як формальне регламентування діяльності. Її стратегічне значення полягає у створенні керованої, вимірюваної, адаптивної й прозорої системи

управління, здатної забезпечувати якість, безперервність, цифрову інтеграцію та конкурентоспроможність підприємства.

Висновки. У статті здійснено теоретико-методологічне узагальнення засад управління бізнес-процесами як ключової парадигми сучасного менеджменту. Встановлено, що управління бізнес-процесами є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною основою формування конкурентоспроможності, стійкості, інноваційності та довгострокової вартості бізнесу.

Систематизація наукових підходів дала змогу уточнити, що бізнес-процес доцільно розглядати як керований, вимірюваний і повторюваний потік створення цінності, який інтегрує ресурси, технології, інформацію, управлінські рішення та клієнтський досвід. Такий підхід поєднує функціональний, стратегічний, маркетинговий, інноваційний, цифровий та антикризовий виміри управління підприємством.

Еволюція концепції бізнес-процесів від функціональної моделі до BPM засвідчує закономірний перехід від фрагментарного адміністрування до цілісного управління наскрізними процесами. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові й адаптивні процеси, здатні підтримувати безперервність діяльності, знижувати ризики, забезпечувати швидку перебудову ланцюгів створення цінності та сприяти післявоєнному відновленню економіки.

Обґрунтовано, що ефективна система BPM має включати ідентифікацію процесів, визначення їх власників, входів, виходів, ресурсів і результатів, формування системи показників, моделювання, моніторинг, аналіз, оптимізацію та постійне вдосконалення. Класифікація бізнес-процесів за роллю у створенні цінності, рівнем управління, функціональною спрямованістю, стандартизацією, автоматизацією, масштабом охоплення та стабільністю створює основу для їх практичного впорядкування.

Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом візуалізації, діагностики, оптимізації та цифровізації управління. Застосування DFD, WFD, IDEF0, BPMN, ERP-моделей та інших інструментів дозволяє виявляти неефективність, дублювання функцій, інформаційні розриви і потенційні ризики ще до впровадження управлінських змін.

Міжнародні стандарти й методології ISO 9001, ISO 9004, ISO/IEC 15504 / ISO/IEC 330xx, ISO 22301, BPMN і TOGAF формують методологічну основу уніфікації, стандартизації, оцінювання зрілості, безперервності, моделювання та архітектурного узгодження бізнес-процесів. Їх інтеграція з процесним управлінням сприяє підвищенню прозорості, адаптивності, клієнтоорієнтованості й цифрової готовності підприємств.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей впровадження BPM у підприємствах різних галузей, оцінювання процесної зрілості українського бізнесу, інтеграцію process mining

та штучного інтелекту в управління процесами, а також адаптацію міжнародних стандартів до умов воєнного й післявоєнного відновлення.

References

Benedict, T., et al. (2022). *BPM CBOK: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (4th ed.). ABPMP International.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2022). *Fundamentals of business process management* (3rd ed.). Springer.

Hammer, M., & Champy, J. A. (2003). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Collins Business Essentials.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, (85), 149–160.

Андрушків, Б. М., & Мельник, Л. М. (2015). Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2(1), 91–97.

Ареф'єва, О. В., & Дерігін, О. Д. (2021). Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/ view/421/364

Гнатишин, Л., & Варфалюк, В. (2023). Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*, 16(1–2), 60–68.

Гречко, А. В., & Захаров, Н. В. (2024). Сутність поняття бізнес-процес. *Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві*, 9. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25

Демиденко, В. В. (2015). Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*, 11. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517

ДСТУ ISO 9000:2015. (2015). *Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання*. https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf

Климчук, М. М. (2010). Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 4, 22–28.

Кононенко, Ж. А., Шаравара, Р. І., & Яковенко, Т. І. (2024). Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 62.

Крижановський, Є. М., Ящолт, А. Р., & Жуков, С. О. (2022). *Моделювання бізнес-процесів та управління IT-проєктами*. Вінниця: ВНТУ.

Лободяк, С. І. (2025). Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*, 78.

Мельник, О. Г., Двуліт, З. П., Злотнік, М. Л., & Малиновська, Ю. Б. (2019). Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-

процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 1(1), 46–54.

Петренко, О., & Юрченко, М. (2023). Наукова парадигма сутності бізнес-процесів суднобудівних та судноремонтних підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*, 15(30).

Скляр, Є. В., & Ксенофонтова, А. Ю. (2020). Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*, 156, 155–158.

Теребух, А. А., Русин-Гриник, Р. Р., & Підвальний, М. В. (2023). Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*, 4. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_15

Ткачова, С. С. (2012). Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 2, 68–75. http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29840