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

Галина Долга ORCID:
https://orcid.org/0000- 0003-2926-8505
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Чернівці, Україна

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. *У розділі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Розкрито сутність ключових показників результативності (KPI) та інших індикаторів ефективності бізнес-процесів, обґрунтовано їх роль у моніторингу досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Визначено підходи до формування системи показників, що забезпечують комплексну оцінку продуктивності, якості, гнучкості та економічної ефективності процесів.*

Особливу увагу приділено застосуванню концепції Balanced Scorecard (збалансованої системи показників) у процесному управлінні як інструменту інтеграції стратегічних цілей підприємства з результатами бізнес-процесів. Розглянуто механізми трансформації стратегічних пріоритетів у систему вимірюваних показників, що сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та узгодженню діяльності структурних підрозділів. Досліджено засади стратегічного управління бізнес-процесами, зокрема підходи до їх удосконалення, реінжинірингу, цифрової трансформації та адаптації до змін ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність безперервного розвитку процесної архітектури підприємства як передумови формування довгострокових конкурентних переваг.

Окремий акцент зроблено на аналізі сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації економіки. Визначено ключові можливості та виклики для українських підприємств, пов'язані з гармонізацією стандартів управління, впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та інтеграцією в європейський економічний простір. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення результативності бізнес-процесів, що сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: *бізнес-процеси, результативність, ефективність, KPI, Balanced Scorecard, процесне управління, стратегічний розвиток, стратегічне управління, цифровізація, євроінтеграція, реінжиніринг бізнес-процесів, конкурентоспроможність підприємства.*

Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції, прискореної цифрової трансформації та інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набувають питання оцінювання результативності та стратегічного розвитку бізнес-процесів підприємств. Ефективність функціонування бізнес-процесів визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, забезпечувати стійкі конкурентні переваги, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та створювати додану вартість для всіх зацікавлених сторін. У зв'язку з цим управління бізнес-процесами дедалі більше орієнтується не лише на оптимізацію операційної діяльності, а й на формування довгострокових механізмів розвитку, заснованих на принципах ефективності, гнучкості та інноваційності.

Важливим інструментом забезпечення результативності процесного управління є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє здійснювати кількісну та якісну оцінку досягнення цільових результатів. Використання KPI сприяє об'єктивному моніторингу діяльності підприємства, виявленню вузьких місць у бізнес-процесах та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо їх удосконалення. Разом із тим сучасні підходи до оцінювання ефективності потребують комплексного врахування не лише фінансових, а й нефінансових показників, що відображають якість процесів, рівень задоволеності клієнтів, інноваційний потенціал та розвиток персоналу.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного вимірювання результативності є концепція Balanced Scorecard (збалансованої системи показників), яка забезпечує інтеграцію стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю бізнес-процесів. Використання цього підходу дозволяє формувати цілісну систему управління, що поєднує фінансові результати з перспективами клієнтів, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише контролювати поточну ефективність, але й забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління бізнес-процесами передбачає узгодження процесної архітектури підприємства із загальною стратегією розвитку, що створює передумови для підвищення адаптивності організації до змін ринкового середовища. У сучасних умовах особливої актуальності набувають питання реінжинірингу процесів, цифровізації управлінських рішень, упровадження інтелектуальних інформаційних систем та формування культури безперервного вдосконалення. Ефективне стратегічне управління бізнес-процесами забезпечує не лише підвищення продуктивності діяльності, а й формує основу для інноваційного розвитку підприємства.

Окрему увагу варто приділити сценаріям розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації. Адаптація до європейських стандартів ведення бізнесу, впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів та використання аналітики даних відкривають нові можливості для

підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Водночас такі трансформації потребують перегляду існуючих підходів до управління, оцінювання ефективності та стратегічного планування бізнес-процесів. Саме тому дослідження механізмів оцінювання результативності та напрямів стратегічного розвитку бізнес-процесів є важливою науковою й практичною передумовою забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

Матеріали та методи дослідження. Дослідження теоретичних і прикладних аспектів оцінювання результативності та стратегічного розвитку бізнес-процесів здійснювалося на основі сучасних концепцій процесного управління, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та європейської інтеграції бізнесу. Теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління бізнес-процесами, оцінювання ефективності діяльності підприємств, стратегічного розвитку організацій, упровадження цифрових технологій та адаптації бізнесу до вимог європейського економічного простору.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти Європейського Союзу та України щодо цифрової трансформації та гармонізації бізнес-середовища, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, звіти підприємств, результати емпіричних досліджень і практичні кейси впровадження процесного управління.

Для дослідження ключових показників результативності (Key Performance Indicators, KPI) та оцінювання ефективності бізнес-процесів застосовано методи системного аналізу, економічного оцінювання та процесного моделювання. Системний підхід дозволив розглядати бізнес-процеси як взаємопов’язані елементи організаційної системи, а методи економічного аналізу забезпечили оцінювання результативності процесів за показниками продуктивності, якості, витратності, тривалості виконання та рівня задоволеності споживачів. Для виявлення причинно-наслідкових зв’язків між параметрами процесів використовувалися методи порівняльного та факторного аналізу.

Дослідження можливостей застосування концепції Balanced Scorecard (BSC) у процесному управлінні базувалося на методах стратегічного аналізу та декомпозиції цілей. Використання збалансованої системи показників дало змогу інтегрувати фінансові й нефінансові індикатори діяльності підприємства, встановити взаємозв’язки між стратегічними цілями та операційними бізнес-процесами, а також сформувати систему контролю досягнення стратегічних результатів за фінансовою, клієнтською, внутрішньопроцесною та інноваційно-навчальною перспективами.

Для дослідження стратегічного управління бізнес-процесами застосовано методи стратегічного менеджменту, зокрема SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз ланцюга створення цінності та процесний підхід до формування конкурентних переваг. Це дозволило визначити ключові фактори

зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність бізнес-процесів, а також обґрунтувати напрями їх удосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Вивчення сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації здійснювалося із застосуванням методів сценарного прогнозування, експертного оцінювання та стратегічного моделювання. Сценарний підхід дозволив сформувати альтернативні траєкторії розвитку підприємств залежно від рівня цифрової зрілості, інтенсивності інтеграційних процесів, змін регуляторного середовища та швидкості впровадження інноваційних технологій. Для оцінювання потенційних наслідків цифрової трансформації використовувалися методи порівняльного аналізу й прогнозування.

Методологічною основою дослідження виступає поєднання процесного, системного, стратегічного та цифрового підходів, що забезпечує комплексне оцінювання результативності бізнес-процесів і формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх стратегічного розвитку в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Результати та обговорення. В умовах зростання складності бізнес-середовища та посилення невизначеності особливого значення набуває використання інструментів кількісного оцінювання результативності діяльності підприємства. Серед таких інструментів важливе місце займають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та ключові показники ризику (Key Risk Indicators, KRI), які забезпечують комплексний підхід до управління бізнес-процесами і сприяють підвищенню якості управлінських рішень. Ключові показники ефективності являють собою систему кількісних і якісних індикаторів, що використовуються для оцінювання ступеня досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. KPI дозволяють контролювати результативність окремих бізнес-процесів, підрозділів або організації загалом, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та формування коригувальних заходів. На відміну від KPI, ключові показники ризику орієнтовані на виявлення потенційних загроз і негативних факторів, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. KRI є інструментом системи ризик-менеджменту та використовуються для моніторингу змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Вони дозволяють своєчасно ідентифікувати підвищення рівня ризику та запобігати виникненню критичних ситуацій (Ahmad & Shafagatova, 2023).

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає інтегроване використання KPI та KRI. Якщо KPI відповідають на питання щодо того, наскільки успішно виконується процес, то KRI дозволяють оцінити ймовірність виникнення подій, які можуть негативно вплинути на його результативність. Таким чином, поєднання цих двох груп показників створює основу для проактивного управління діяльністю підприємства. До найбільш

поширених показників ефективності бізнес-процесів належать продуктивність праці, рівень витрат, тривалість виконання операцій, якість продукції або послуг, рівень задоволеності клієнтів, рентабельність процесів та показники досягнення стратегічних цілей. Наприклад, для процесу обробки замовлень KPI можуть включати середній час виконання замовлення, частку виконаних замовлень у встановлений термін та рівень задоволеності клієнтів. Ключові показники ризику формуються залежно від специфіки діяльності підприємства і характеру бізнес-процесів. Для виробничих підприємств KRI можуть включати рівень виробничого браку, частоту аварійних ситуацій, ступінь зношеності обладнання та кількість порушень технологічних регламентів. У фінансовій сфері такими показниками можуть виступати частка простроченої заборгованості, рівень ліквідності, концентрація кредитного ризику або частота випадків шахрайства. Важливою умовою ефективного використання KRI є встановлення порогових значень, перевищення яких сигналізує про необхідність управлінського втручання. Зазвичай виділяють три рівні ризику: допустимий, контрольований та критичний. Такий підхід дозволяє впроваджувати механізми раннього попередження та забезпечувати оперативне реагування на негативні тенденції.

Практика сучасного менеджменту демонструє доцільність побудови інтегрованої системи показників, у межах якої кожному KPI відповідає один або декілька KRI. Наприклад, показник своєчасності поставок може бути пов'язаний із такими ризиковими індикаторами, як частка затримок постачальників, рівень дефіциту сировини або частота логістичних збоїв. Подібна взаємодія дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й аналізувати фактори, що впливають на їх досягнення. В сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно отримувати достовірну інформацію про стан бізнес-процесів, рівень досягнення стратегічних цілей та потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на результати діяльності. Зростання складності економічних систем, цифровізація бізнесу та посилення конкуренції зумовлюють необхідність застосування сучасних інструментів моніторингу й контролю. Одними з найбільш поширених інструментів такого типу є ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та ключові показники ризику (Key Risk Indicators, KRI) (Nguyen & Le, 2023).

Концепція KPI виникла як складова системи управління результативністю організації і базується на необхідності кількісного вимірювання досягнення поставлених цілей. KPI забезпечують об'єктивну оцінку результатів діяльності окремих працівників, структурних підрозділів, бізнес-процесів та підприємства в цілому. Їх застосування дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, оцінити продуктивність використання ресурсів та виявити напрями для вдосконалення діяльності. На відміну від KPI, ключові показники ризику орієнтовані на виявлення факторів,

які можуть призвести до відхилення фактичних результатів від запланованих. KRI виступають інструментом системи управління ризиками та забезпечують раннє попередження про потенційні загрози. Вони дозволяють оцінювати не лише поточний стан процесів, а й прогнозувати можливі негативні наслідки управлінських рішень або змін у зовнішньому середовищі. У науковій літературі KPI та KRI розглядаються як взаємопов'язані елементи системи корпоративного управління. Якщо KPI характеризують досягнуті результати діяльності, то KRI відображають фактори ризику, здатні вплинути на ці результати в майбутньому. Саме тому їх спільне використання забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності й стійкості бізнес-процесів.

Показники ефективності бізнес-процесів є кількісними або якісними характеристиками, що використовуються для оцінювання результативності виконання певних функцій або процесів. Основною метою KPI є забезпечення об'єктивного контролю за реалізацією цілей організації. Серед основних вимог до KPI виділяють (Van den Ingh & Gelper, 2021): відповідність стратегічним цілям підприємства; вимірюваність і можливість кількісного визначення; доступність джерел інформації; зрозумілість для користувачів; можливість регулярного моніторингу; орієнтацію на прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Рисунок узагальнює систему ключових показників, які використовуються для оцінювання результативності та ризикостійкості діяльності підприємства. Його структура логічно поділена на два блоки: KPI, що характеризують рівень досягнення цілей та ефективність використання ресурсів, і KRI, які сигналізують про потенційні загрози для стабільності бізнес-процесів.

У першому блоці показано, що KPI охоплюють фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні показники. Це дозволяє комплексно оцінити не лише прибутковість підприємства, а й якість бізнес-процесів, рівень взаємодії з клієнтами та здатність до розвитку.

Другий блок акцентує увагу на KRI як інструментах раннього попередження про ризики. Виокремлення фінансових, операційних, інформаційних і репутаційних KRI демонструє, що ризики можуть виникати як у сфері фінансів і виробництва, так і в цифровому середовищі та комунікаціях із зовнішніми стейкголдерами.

Загалом рисунок підкреслює взаємодоповнюваність KPI та KRI: KPI показують, наскільки ефективно підприємство досягає цілей, а KRI допомагають своєчасно виявляти загрози, які можуть вплинути на ці результати. Такий підхід сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень і підвищенню стійкості бізнес-процесів (табл. 1).



Рис. 1. KPI в управлінні діяльністю підприємства

Таблиця 1

Порівняльна характеристика KPI та KRI

Критерій порівняння	KPI (Key Performance Indicators)	KRI (Key Risk Indicators)
Основна мета	Оцінка результативності діяльності	Виявлення та моніторинг ризиків
Орієнтація	Досягнення цілей	Попередження загроз
Часова спрямованість	Переважно оцінка минулих та поточних результатів	Оцінка майбутніх ризикових подій
Об'єкт вимірювання	Результати бізнес-процесів	Фактори ризику
Управлінська функція	Контроль ефективності	Ризик-менеджмент
Приклад показника	Рентабельність продажів	Частка простроченої дебіторської заборгованості
Результат використання	Підвищення продуктивності	Зниження ймовірності втрат

Побудова ефективної системи показників передбачає проходження кількох етапів. Перший етап полягає у визначенні стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі формуються ключові напрями розвитку організації та встановлюються цільові орієнтири. Другий етап передбачає ідентифікацію бізнес-процесів та визначення критичних факторів успіху. Саме на їх основі формується система KPI. Третій етап включає ідентифікацію ризиків та побудову карти ризиків підприємства. На основі результатів аналізу ризиків визначаються відповідні KRI. Четвертий етап полягає у встановленні порогових значень для кожного показника. Як правило, використовуються три рівні: зелена зона – допустимий рівень; жовта зона – підвищений рівень ризику; червона зона – критичний рівень ризику. П'ятий етап передбачає автоматизацію збору й аналізу даних шляхом використання корпоративних інформаційних систем і BI-платформ (Jaklič & Indihar Štemberger, 2021).

Ефективне управління неможливе без інтеграції показників результативності й ризику. У практиці менеджменту кожному KPI може відповідати декілька KRI, що відображають фактори ризику досягнення цільових значень. Наприклад, для показника «Своєчасність виконання замовлень» можливими KRI є: частота затримок постачальників; рівень дефіциту сировини; кількість відмов обладнання; плинність персоналу.

Для показника «Рентабельність продажів» відповідними KRI можуть бути: коливання валютного курсу; зростання закупівельних цін; зменшення платоспроможності споживачів; посилення конкурентного тиску.

Таким чином, KRI виконують роль індикаторів, які дозволяють прогнозувати можливі відхилення KPI від запланованих значень (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади KPI та KRI для основних бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процес	KPI	KRI
Закупівлі	Середній термін постачання	Частка прострочених поставок
Виробництво	Продуктивність обладнання	Частота виробничих збоїв
Логістика	Відсоток своєчасних доставок	Рівень логістичних затримок
Продажі	Обсяг реалізації	Частка втрачених клієнтів
Управління персоналом	Плинність кадрів	Ризик дефіциту персоналу
Інформаційні технології	Час доступності систем	Кількість кіберінцидентів

Формування системи показників ефективності та ризику дедалі частіше здійснюється відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління. Найбільш поширеними є (Margherita & Heikkilä, 2021): ISO 31000 «Risk Management – Guidelines»; COSO Enterprise Risk Management Framework; ISO 9001 «Quality Management Systems»; ISO 22301 «Business Continuity Management Systems»; Balanced Scorecard (BSC).

Зазначені підходи рекомендують інтегрувати управління ризиками у процес стратегічного планування та використовувати KPI і KRI як складові єдиної системи контролю результативності діяльності (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна модель взаємозв'язку KPI та KRI в системі управління підприємством

Запропонована модель демонструє, що система KPI забезпечує контроль досягнення цільових показників діяльності підприємства, тоді як KRI виступають інструментом раннього попередження щодо можливих відхилень від запланованих результатів (табл. 3). Їх інтегроване використання дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стійкість функціонування підприємства (Dumas & Weber, 2022).

Таблиця 3

Матриця відповідності KPI та KRI

KPI	Цільове значення	Пов'язаний KRI	Граничне значення KRI
Рентабельність продажів	>15 %	Зростання собівартості	>10 %
Своєчасність поставок	>95 %	Частка затримок постачальників	>5 %

KPI	Цільове значення	Пов'язаний KRI	Граничне значення KRI
Рівень задоволеності клієнтів	>90 %	Кількість скарг	>20 на місяць
Продуктивність праці	>100 тис. грн/особу	Плинність кадрів	>15 %
Доступність IT-систем	>99 %	Частота кіберінцидентів	>3 випадки на місяць

Для українських підприємств питання інтеграції KPI та KRI набуває особливого значення в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та трансформації бізнес-моделей.

До найбільш актуальних ризикових індикаторів належать: ризик порушення логістичних ланцюгів; ризик втрати персоналу; ризик перебоїв енергопостачання; валютний ризик; ризик кіберзагроз.

Одночасно підприємства активно використовують KPI, пов'язані з продуктивністю, фінансовою стійкістю, рівнем цифровізації та якістю обслуговування клієнтів. Практика свідчить, що підприємства, які впровадили комплексну систему KPI та KRI, демонструють вищий рівень адаптивності до кризових ситуацій, швидше реагують на зміни зовнішнього середовища та забезпечують більш ефективне використання ресурсів (Grohs & Rehse, 2024).

Ключові показники ефективності та ключові показники ризику є важливими інструментами сучасного менеджменту, що забезпечують комплексне оцінювання діяльності підприємства. KPI характеризують рівень досягнення поставлених цілей та результативність бізнес-процесів, тоді як KRI дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та здійснювати превентивне управління ризиками. Їх інтегроване застосування створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення стійкості підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Ключові показники ризику й показники ефективності бізнес-процесів є взаємодоповнювальними елементами сучасної системи управління підприємством. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, своєчасному виявленню ризиків, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. KPI та KRI є взаємодоповнюючими елементами сучасної системи управління підприємством.
2. Використання лише показників ефективності не забезпечує належного рівня прогнозування негативних подій.
3. KRI дозволяють здійснювати ранню ідентифікацію ризиків і мінімізувати можливі втрати.
4. Інтеграція KPI та KRI сприяє підвищенню якості корпоративного управління.

5. Використання міжнародних стандартів ISO 31000 та COSO ERM забезпечує ефективне впровадження системи ризик-орієнтованого управління.

6. В умовах сучасних викликів українські підприємства потребують комплексної системи моніторингу результативності та ризиків бізнес-процесів.

Традиційні системи оцінювання діяльності, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, не дозволяють повною мірою відобразити чинники довгострокового розвитку підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває концепція Balanced Scorecard (BSC) – збалансованої системи показників, запропонована Робертом Капланом та Девідом Нортоном як інструмент стратегічного управління та контролю виконання стратегічних цілей. Збалансована система показників є комплексним механізмом трансформації стратегії організації у систему взаємопов'язаних цілей та індикаторів ефективності. На відміну від традиційних підходів, BSC поєднує фінансові й нефінансові показники, що дозволяє оцінювати не лише результати діяльності, а й фактори, які формують ці результати. Концепція базується на чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. У контексті процесного управління Balanced Scorecard виступає важливим інструментом інтеграції стратегічних цілей підприємства з його бізнес-процесами. Процесний підхід передбачає розгляд діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів. Відповідно, система показників повинна відображати ефективність функціонування кожного процесу та його внесок у досягнення стратегічних результатів (Kunkler & Rinderle-Ma, 2024).

Особливе значення у процесному управлінні має перспектива внутрішніх бізнес-процесів, яка орієнтована на ідентифікацію й вдосконалення ключових процесів, що забезпечують реалізацію стратегії підприємства. Для кожного процесу визначаються показники результативності та ефективності, серед яких можуть використовуватися тривалість виконання операцій, рівень якості продукції чи послуг, продуктивність праці, рівень витрат, кількість дефектів та інші індикатори. Таким чином забезпечується можливість систематичного моніторингу процесів та своєчасного виявлення відхилень. Інтеграція Balanced Scorecard із процесним управлінням передбачає формування причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями й показниками діяльності. Наприклад, підвищення кваліфікації персоналу в межах перспективи навчання і розвитку сприяє вдосконаленню бізнес-процесів, що, у свою чергу, позитивно впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати досягнуті результати, а й управляти факторами, які визначають майбутню конкурентоспроможність організації.

Важливим елементом упровадження BSC у процесному управлінні є побудова стратегічної карти, яка візуалізує взаємозв'язки між цілями різних перспектив та демонструє логіку створення вартості. Стратегічна карта дозволяє визначити ключові процеси, що мають найбільший вплив на

реалізацію стратегії, а також забезпечити узгодженість дій структурних підрозділів підприємства. Практика застосування Balanced Scorecard свідчить про низку переваг її використання в системі процесного управління. Зокрема, до основних переваг належать: підвищення прозорості діяльності організації, покращення координації між підрозділами, орієнтація персоналу на досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Крім того, BSC сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень. Разом із тим упровадження збалансованої системи показників може супроводжуватися певними труднощами. До них належать: складність вибору релевантних показників, необхідність адаптації системи до специфіки підприємства, значні витрати часу й ресурсів на розроблення й підтримку системи, а також можливий опір персоналу організаційним змінам. Ефективність використання BSC значною мірою залежить від рівня підтримки з боку керівництва та якості побудови системи стратегічного управління.

В умовах посилення конкуренції та зростання складності бізнес-середовища підприємства потребують сучасних інструментів стратегічного управління, які дозволяють не лише оцінювати результати діяльності, а й забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних цілей. Одним із найбільш поширених підходів є концепція Balanced Scorecard (BSC), або збалансованої системи показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном на початку 1990-х років. Концепція BSC виникла як відповідь на обмеженість традиційних систем оцінювання діяльності підприємств, які базувалися переважно на фінансових показниках. На думку Р. Каплана і Д. Нортона, фінансові індикатори відображають результати минулої діяльності, але не дають змоги оцінити фактори майбутнього успіху організації. Тому авторами було запропоновано систему, яка поєднує фінансові й нефінансові показники, забезпечуючи комплексне бачення діяльності підприємства. Збалансована система показників охоплює чотири ключові перспективи (Brin & Trabulsi, 2020): фінансову; клієнтську; внутрішніх бізнес-процесів; навчання та розвитку.

Кожна перспектива містить стратегічні цілі, показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI), цільові значення й заходи щодо їх досягнення. Взаємозв'язок між перспективами формує логічний ланцюг створення вартості для підприємства та його зацікавлених сторін.

Процесне управління ґрунтується на розгляді організації як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживачів. Відповідно до вимог міжнародного стандарту якості ISO 9001, процесний підхід передбачає систематичне визначення, управління і вдосконалення процесів підприємства [2]. Balanced Scorecard виступає інструментом інтеграції процесного й стратегічного управління. Вона забезпечує трансформацію стратегічних цілей підприємства у конкретні

показники діяльності бізнес-процесів. Завдяки цьому керівництво отримує можливість контролювати не лише кінцеві результати, а й ефективність процесів, які формують ці результати. Особливе значення у процесному управлінні має перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Вона охоплює процеси створення продукції, логістики, маркетингу, обслуговування клієнтів, інноваційної діяльності та управління ресурсами. Для кожного процесу встановлюються показники ефективності, що дозволяють оцінити його результативність і визначити напрями вдосконалення. До найбільш поширених показників процесного управління належать (Asada & Stern, 2020): тривалість виконання процесу; продуктивність праці; рівень браку; витрати на процес; рівень задоволеності клієнтів; своєчасність виконання замовлень; коефіцієнт використання ресурсів.

Використання цих показників у межах BSC сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та формуванню системи постійного моніторингу бізнес-процесів (рис. 3).



Рис. 3. Інтеграція Balanced Scorecard та процесного управління

Одним із ключових інструментів BSC є стратегічна карта (Strategy Map), яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями різних перспектив. Для підприємства, що використовує процесний підхід, стратегічна карта може бути представлена таким чином (рис. 4):



Рис. 4. Стратегічна карта Balanced Scorecard для процесно-орієнтованого підприємства

Таким чином, стратегічна карта демонструє, що вдосконалення персоналу та внутрішніх процесів безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати підприємства. Практика використання Balanced Scorecard свідчить про її високу ефективність у системі процесного управління. Основними перевагами є (Solarte-Toro & Cardona Alzate, 2021): узгодження стратегічних і операційних цілей; підвищення прозорості бізнес-процесів; можливість комплексного оцінювання діяльності підприємства; орієнтація персоналу на стратегічні результати; підтримка безперервного вдосконалення процесів; підвищення якості управлінських рішень.

Разом із тим упровадження BSC може супроводжуватися певними труднощами. Серед основних недоліків варто виділити складність розроблення системи показників, необхідність постійного оновлення KPI відповідно до змін

зовнішнього середовища, значні витрати ресурсів на впровадження та ризик формального використання показників без реального аналізу причин відхилень. Незважаючи на зазначені обмеження, Balanced Scorecard залишається одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління, який дозволяє забезпечити інтеграцію процесного підходу з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Ефективність процесного управління значною мірою залежить від наявності інструментів, які забезпечують взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та операційною діяльністю. Balanced Scorecard виступає таким інтеграційним механізмом, оскільки дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети у систему вимірюваних показників ефективності бізнес-процесів. У процесно-орієнтованій організації кожен бізнес-процес повинен сприяти реалізації стратегічних цілей. Відповідно, показники BSC використовуються не лише для оцінювання результатів діяльності підприємства в цілому, а й для контролю ефективності окремих процесів, визначення проблемних зон та пошуку можливостей для вдосконалення (табл. 4,5).

Таблиця 4

Система KPI для Balanced Scorecard у процесному управлінні

Перспектива BSC	**Стратегічна ціль**	**KPI**	**Формула розрахунку**
Фінансова	Підвищення прибутковості	Рентабельність продажів	Прибуток / Виручка × 100 %
Фінансова	Зниження витрат	Частка операційних витрат	Витрати / Виручка × 100 %
Клієнтська	Підвищення задоволеності клієнтів	Customer Satisfaction Index	За результатами опитувань
Клієнтська	Зростання лояльності	Customer Retention Rate	Кількість утриманих клієнтів / Загальна кількість клієнтів
Бізнес-процеси	Скорочення часу процесу	Cycle Time	Час виконання процесу
Бізнес-процеси	Підвищення якості	Рівень браку	Бракована продукція / Загальний обсяг
Навчання та розвиток	Розвиток компетенцій	Кількість годин навчання	Загальна кількість годин навчання
Навчання та розвиток	Інноваційність	Частка нових продуктів	Нові продукти / Загальна кількість продуктів

Таблиця 5

Приклад Balanced Scorecard для виробничого підприємства

Перспектива	Ціль	Показник	Цільове значення
Фінанси	Зростання прибутку	Рентабельність продажів	15 %
Фінанси	Скорочення витрат	Операційні витрати	-10 %
Клієнти	Підвищення задоволеності	Індекс задоволеності	>90 %
Клієнти	Підвищення лояльності	Повторні покупки	>75 %
Процеси	Скорочення виробничого циклу	Час виробництва	-20 %
Процеси	Підвищення якості	Рівень браку	<1 %
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації	Години навчання	40 год./особу
Перспектива	Ціль	Показник	Цільове значення

Досвід упровадження Balanced Scorecard у діяльність провідних світових компаній свідчить, що використання даної концепції дозволяє досягти таких результатів:

- скорочення тривалості бізнес-процесів на 15–40 %;
- зниження операційних витрат на 10–30 %;
- підвищення продуктивності праці на 20–35 %;
- покращення якості продукції та послуг;
- зростання рівня задоволеності клієнтів;
- підвищення стратегічної узгодженості між підрозділами.

Таким чином, інтеграція Balanced Scorecard з процесним управлінням забезпечує формування єдиної системи стратегічного контролю, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей підприємства через постійне вдосконалення бізнес-процесів. Збалансована система показників є важливим елементом сучасного процесного управління, оскільки забезпечує зв'язок між стратегією підприємства та його бізнес-процесами. Використання BSC дозволяє здійснювати комплексний контроль діяльності організації, оцінювати результативність процесів, своєчасно виявляти проблеми і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Поєднання процесного підходу й Balanced Scorecard створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Отже, Balanced Scorecard є важливим інструментом процесного управління, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з його бізнес-процесами. Використання збалансованої системи показників сприяє підвищенню результативності діяльності організації, забезпечує контроль реалізації стратегії та створює передумови для довгострокового розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що вимагає постійного вдосконалення внутрішніх процесів, адаптації до змін ринку та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті стратегічне управління бізнес-процесами виступає важливим інструментом реалізації довгострокових цілей підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності. Бізнес-процес являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і процедур, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення визначених результатів діяльності підприємства. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід орієнтований на кінцевий результат та забезпечення безперервності створення цінності в межах усієї організації. Стратегічне управління бізнес-процесами являє собою систему принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, оптимізацію й контроль бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його основним завданням є забезпечення узгодженості між корпоративною стратегією та операційною діяльністю. Основними принципами стратегічного управління бізнес-процесами є: орієнтація на споживача; системність і комплексність управління; безперервне вдосконалення процесів; адаптивність до змін зовнішнього середовища; інтеграція стратегічних і операційних цілей; цифровізація та автоматизація процесів. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, скороченню витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг (Іртищева & Клєцов, 2022).

Стратегічний підхід передбачає розгляд бізнес-процесів як ключових елементів реалізації корпоративної стратегії. У цьому випадку процеси не лише забезпечують виконання операційних функцій, але й виступають механізмом досягнення стратегічних цілей підприємства. Процес стратегічного управління бізнес-процесами включає декілька взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз поточного стану бізнес-процесів

На першому етапі здійснюється ідентифікація існуючих процесів, оцінка їх ефективності та визначення проблемних зон. Для цього використовуються методи процесного моделювання, картування процесів, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та аналіз ключових показників ефективності.

2. Формування стратегічних цілей

На основі результатів аналізу визначаються довгострокові орієнтири розвитку підприємства і встановлюються цільові параметри функціонування бізнес-процесів. Цілі можуть бути пов'язані зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності, скороченням часу виконання операцій або покращенням якості обслуговування клієнтів. BPM-модель (Business Process Management) є сучасною концепцією управління підприємством, яка базується на процесному підході та спрямована на забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей організації. Основною ідеєю BPM є інтеграція процесів планування, моделювання, аналізу, автоматизації,

моніторингу та безперервного вдосконалення бізнес-процесів у єдину систему управління. У межах BPM-моделі стратегія підприємства визначає цільові орієнтири розвитку, які трансформуються у конкретні бізнес-процеси. Подальше моделювання й аналіз процесів дозволяють виявляти неефективні операції, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати якість виконання робіт. Важливою складовою моделі є застосування цифрових технологій та автоматизації, що забезпечують оперативний контроль показників ефективності (KPI) і підтримують прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання BPM-моделі сприяє підвищенню продуктивності діяльності підприємства, скороченню витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища (рис. 5).

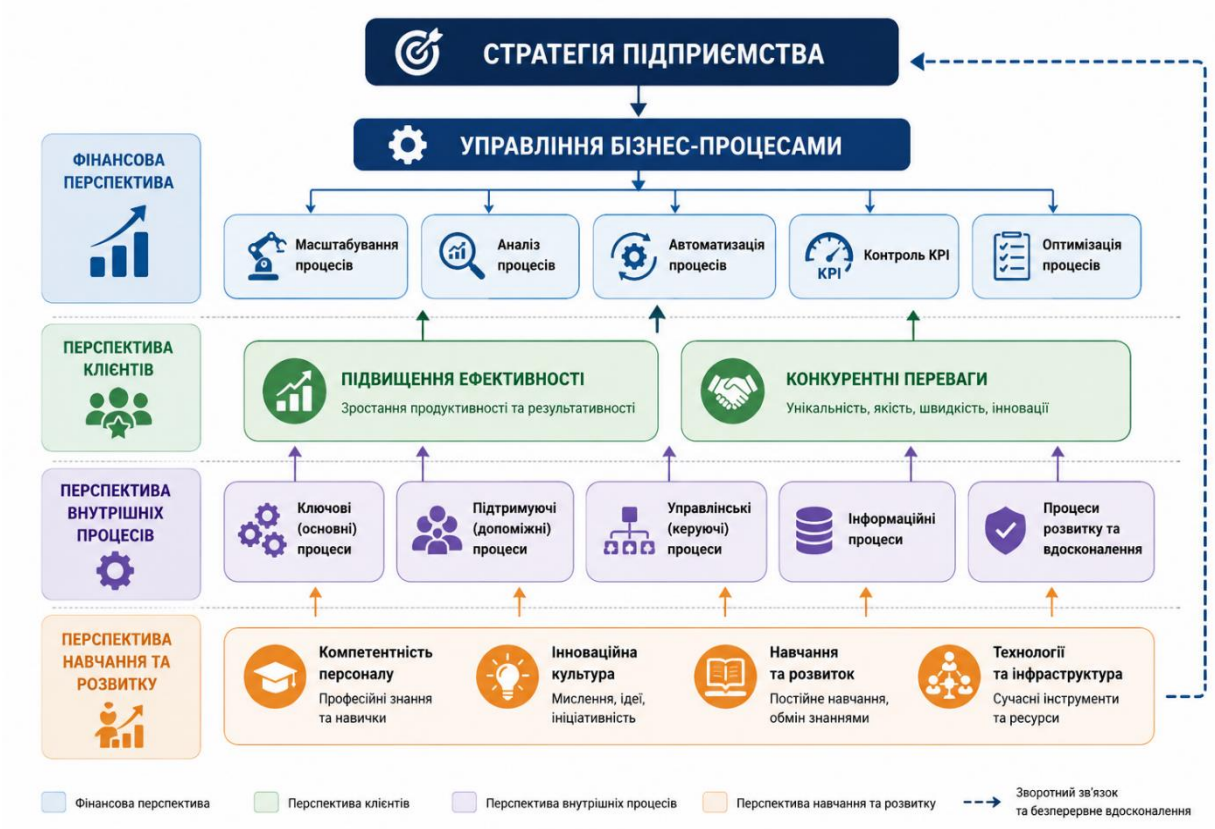


Рис. 5. BPM-модель стратегічного управління бізнес-процесами

3. Проєктування та оптимізація процесів

На цьому етапі здійснюється розробка нових або вдосконалення існуючих бізнес-процесів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Особлива увага приділяється усуненню дублювання функцій, скороченню непродуктивних витрат часу й ресурсів, а також підвищенню рівня автоматизації.

4. Реалізація змін

Упровадження змін передбачає адаптацію організаційної структури, підготовку персоналу, модернізацію інформаційних систем і формування нових управлінських механізмів. Важливим аспектом є управління організаційними змінами та подолання опору персоналу.

5. Контроль і моніторинг результатів

Завершальним етапом є оцінка результативності реалізованих заходів шляхом аналізу системи ключових показників ефективності (KPI). Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегію управління бізнес-процесами.

Цифровізація економіки суттєво змінює підходи до управління бізнес-процесами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити швидкість обробки інформації і забезпечити прийняття управлінських рішень на основі даних. Серед ключових цифрових інструментів стратегічного управління бізнес-процесами можна виділити: ERP-системи; CRM-системи; BPM-платформи; технології штучного інтелекту; роботизовану автоматизацію процесів (RPA); аналітику великих даних (Big Data); хмарні технології. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оперативності управління та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища (Андрусів & Зелінська, 2022).

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнесу та зростанням вимог споживачів до якості продукції та послуг. За таких умов підприємства змушені постійно вдосконалювати механізми управління власною діяльністю, орієнтуючись не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, а й на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Одним із найбільш ефективних інструментів досягнення цієї мети виступає стратегічне управління бізнес-процесами. У науковій літературі бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов’язаних видів діяльності, що трансформують ресурси на вході у продукти або послуги, які створюють цінність для споживача. Процесний підхід до управління організацією передбачає розгляд підприємства як системи взаємопов’язаних процесів, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей та створення конкурентних переваг. Стратегічне управління бізнес-процесами є комплексною управлінською діяльністю, спрямованою на формування, розвиток, координацію й вдосконалення бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства та змін зовнішнього середовища. Його основною метою є забезпечення максимальної ефективності функціонування підприємства через узгодження процесної архітектури із загальною стратегією розвитку.

На відміну від традиційного функціонального управління, стратегічне управління бізнес-процесами орієнтоване на кінцевий результат, створення цінності для клієнта та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності.

Такий підхід дозволяє усунути міжфункціональні бар'єри, скоротити витрати часу й ресурсів, підвищити продуктивність праці та забезпечити швидке реагування на зміни ринкового середовища. Теоретичним підґрунтям стратегічного управління бізнес-процесами виступають концепції стратегічного менеджменту, процесного управління, системного підходу, теорії організаційних змін та управління якістю. Взаємодія зазначених концепцій формує інтегровану модель управління підприємством, орієнтовану на досягнення довгострокових стратегічних результатів. Основними принципами стратегічного управління бізнес-процесами є: орієнтація на споживача та його потреби; системність і комплексність управлінських рішень; узгодженість процесів із корпоративною стратегією; безперервне вдосконалення бізнес-процесів; адаптивність до змін зовнішнього середовища; використання цифрових технологій; процесна відповідальність та прозорість управління.

Дотримання зазначених принципів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійких конкурентних переваг (Черчата & Михайлюк, 2023).

У сучасних умовах бізнес-процеси виступають не лише інструментом реалізації операційної діяльності, але й стратегічним активом підприємства. Саме через систему процесів реалізуються корпоративна стратегія, конкурентна політика, інноваційна діяльність і механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічне управління передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства та визначення шляхів їх досягнення. Однак реалізація стратегічних рішень відбувається саме через бізнес-процеси. Тому ефективність стратегії значною мірою залежить від рівня організації, керованості та результативності процесів. У рамках процесного підходу всі бізнес-процеси підприємства можуть бути поділені на три основні групи:

1. Основні (операційні) процеси, що безпосередньо створюють цінність для клієнта.
2. Забезпечувальні процеси, які створюють необхідні умови для функціонування основних процесів.
3. Управлінські процеси, спрямовані на координацію діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Особливого значення набуває інтеграція стратегічного планування з управлінням бізнес-процесами. Така інтеграція забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні операційні показники, що дозволяє здійснювати ефективний контроль за виконанням стратегії. Ключовим завданням менеджменту є формування такої системи бізнес-процесів, яка забезпечуватиме гнучкість підприємства, швидке реагування на зміни ринку й ефективне використання ресурсів (Mandych & Zaika, 2021).

У світовій практиці сформувалася низка методологій, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення їх відповідності стратегічним цілям організації. Серед найбільш поширених концепцій

стратегічного управління бізнес-процесами необхідно виділити Business Process Management (BPM), Lean Management, Six Sigma та реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) (табл. 6). Концепція BPM передбачає системне управління життєвим циклом бізнес-процесів, включаючи їх моделювання, автоматизацію, моніторинг і вдосконалення. Основною метою є підвищення ефективності діяльності організації шляхом забезпечення прозорості й керованості процесів. Lean Management орієнтована на усунення втрат і створення максимальної цінності для споживача. Вона сприяє оптимізації використання ресурсів та скороченню непродуктивних операцій. Методологія Six Sigma спрямована на зниження варіативності процесів і мінімізацію дефектів шляхом застосування статистичних методів управління якістю. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне перепроєктування ключових процесів організації з метою досягнення суттєвого покращення показників ефективності, якості та швидкості виконання робіт. Застосування зазначених підходів дозволяє підприємствам не лише підвищувати операційну ефективність, але й формувати нові джерела конкурентних переваг.

Таблиця 6

Порівняльна характеристика концепцій BPM, Lean, Six Sigma та BPR

Критерій	BPM	Lean Management	Six Sigma	BPR
Основна мета	Управління та оптимізація процесів	Усунення втрат	Зниження дефектів і варіацій	Радикальне перепроєктування процесів
Об'єкт впливу	Всі бізнес-процеси	Потоки створення цінності	Якість процесів	Ключові бізнес-процеси
Характер змін	Постійні	Безперервні	Покрокові	Радикальні
Горизонт реалізації	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий	Середньостроковий	Коротко- та середньостроковий
Основний результат	Ефективність управління	Скорочення витрат	Покращення якості	Різке зростання продуктивності
Рівень ризику	Помірний	Низький	Низький	Високий
Необхідність цифровізації	Висока	Середня	Середня	Висока
Основні інструменти	BPMN, Workflow, KPI	Kaizen, Kanban, 5S	DMAIC, статистичний аналіз	Реінжиніринг процесів

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами, зокрема BPM, Lean Management, Six Sigma та BPR, надають підприємствам широкі можливості для підвищення ефективності діяльності, оптимізації ресурсів та посилення конкурентних переваг. Їх застосування сприяє вдосконаленню організаційної

структури, скороченню витрат, підвищенню якості продукції та послуг, а також забезпечує більшу гнучкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища (Pavlova, 2022). Особливого значення набуває використання цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси, здійснювати моніторинг показників ефективності й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас кожен із підходів має певні обмеження. Впровадження BPM-систем потребує значних фінансових інвестицій і високого рівня цифрової зрілості організації. Lean Management вимагає формування культури безперервного вдосконалення та активної участі персоналу. Методологія Six Sigma характеризується складністю застосування статистичних інструментів і потребує спеціальної підготовки фахівців. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), хоча й забезпечує швидкі та суттєві результати, пов’язаний із високими ризиками організаційних змін і можливим опором персоналу. Тому вибір конкретного підходу або їх поєднання повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей, ресурсних можливостей та специфіки діяльності підприємства (табл. 7).

Таблиця 7

Переваги та обмеження сучасних підходів до управління бізнес-процесами

Підхід	Переваги	Недоліки
BPM	Комплексне управління процесами, цифровізація, контроль KPI	Значні витрати на впровадження
Lean	Скорочення витрат та втрат	Потребує зміни корпоративної культури
Six Sigma	Висока якість процесів	Складність статистичних методів
BPR	Швидке досягнення результатів	Високий ризик організаційних змін

Система стратегічного управління бізнес-процесами включає декілька взаємопов’язаних етапів.

Етап 1. Діагностика бізнес-процесів

На даному етапі здійснюється аналіз існуючих процесів, визначаються їхні сильні та слабкі сторони, оцінюються показники продуктивності, якості та ефективності використання ресурсів.

Для проведення діагностики використовуються: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; бенчмаркінг; процесне картування; аналіз KPI; методи бізнес-аналітики.

Етап 2. Формування стратегічних цілей

Наступним кроком є визначення цільового стану бізнес-процесів відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегічні цілі можуть бути пов'язані із: підвищенням продуктивності праці; скороченням витрат; цифровою трансформацією; покращенням якості

продукції; збільшенням швидкості обслуговування клієнтів; розвитком інноваційного потенціалу.

Етап 3. Проєктування та оптимізація процесів

На цьому етапі здійснюється розробка нових моделей бізнес-процесів або вдосконалення існуючих.

Особлива увага приділяється: усуненню дублювання функцій; автоматизації операцій; оптимізації інформаційних потоків; підвищенню рівня міжфункціональної взаємодії.

Етап 4. Впровадження змін

Ефективність стратегічних перетворень значною мірою залежить від якості управління організаційними змінами.

Важливими складовими є: навчання персоналу; розвиток цифрових компетенцій; формування корпоративної культури змін; адаптація організаційної структури.

Етап 5. Моніторинг і контроль

Контроль результативності здійснюється за допомогою системи показників ефективності.

Найбільш поширеними KPI є (Chorna & Uniiat, 2022): тривалість виконання процесу; собівартість операцій; рівень задоволеності клієнтів; кількість помилок; продуктивність праці; рівень автоматизації процесів.

В умовах цифрової трансформації та інтеграції України до європейського економічного простору вітчизняні підприємства активно впроваджують сучасні підходи до управління бізнес-процесами. Значний практичний інтерес становить досвід компаній, які реалізували масштабні програми цифровізації, автоматизації і процесної трансформації.

Враховуючи високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, особливої актуальності набуває сценарний підхід до прогнозування розвитку бізнесу. Сценарії дозволяють оцінити можливі траєкторії розвитку підприємств залежно від рівня інтеграції до європейського економічного простору та ступеня впровадження цифрових технологій.

Сценарний підхід передбачає розробку альтернативних моделей майбутнього розвитку економічних суб’єктів на основі аналізу ключових факторів впливу. Основними драйверами трансформації бізнес-середовища в Україні виступають (Derkach, 2022): гармонізація законодавства з нормами ЄС; інтеграція до єдиного європейського ринку; розвиток цифрової інфраструктури; поширення технологій штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів; цифрова трансформація державних послуг; зростання кіберризиків і вимог до інформаційної безпеки; розвиток електронної комерції та цифрових платформ.

Комбінація зазначених факторів формує різні сценарії розвитку бізнесу, які можуть відрізнятися рівнем конкурентоспроможності, інноваційності та інтегрованості у глобальні ланцюги створення вартості.

Оптимістичний сценарій передбачає успішне завершення структурних реформ, активне наближення України до членства в Європейському Союзі та прискорену цифрову трансформацію економіки.

За такого сценарію підприємства отримують низку конкурентних переваг: спрощений доступ до ринку ЄС; розширення можливостей залучення інвестицій; участь у європейських програмах підтримки інновацій; інтеграція до міжнародних виробничих та логістичних мереж; зростання експорту продукції з високою доданою вартістю.

Цифровізація бізнес-процесів забезпечує автоматизацію виробництва, впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP), використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації управлінських рішень. У результаті підвищується продуктивність праці, скорочуються операційні витрати й покращується якість продукції. Особливого значення набуває розвиток цифрових екосистем, у межах яких підприємства взаємодіють із клієнтами, постачальниками і державними інституціями через єдині цифрові платформи. Це сприяє формуванню інноваційно орієнтованої економіки та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності українського бізнесу.

Базовий сценарій передбачає помірні темпи євроінтеграційних реформ і нерівномірне впровадження цифрових технологій у різних секторах економіки. У цьому випадку більшість підприємств поступово адаптується до вимог європейського ринку шляхом: упровадження міжнародних стандартів якості; модернізації систем управління; цифровізації окремих бізнес-процесів; розвитку електронної торгівлі; підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Разом із тим частина компаній стикається з фінансовими та організаційними обмеженнями щодо масштабної цифрової трансформації. Унаслідок цього посилюється диференціація між інноваційними підприємствами та суб’єктами господарювання, які використовують традиційні моделі ведення бізнесу. Для малого й середнього бізнесу ключовим фактором успіху стає здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності діяльності.

Песимістичний сценарій пов’язаний із уповільненням євроінтеграційних процесів, недостатнім рівнем інвестицій у цифрову інфраструктуру та збереженням значних інституційних бар’єрів для розвитку підприємництва. За такого сценарію можуть спостерігатися: зниження інвестиційної активності; обмежений доступ до європейських ринків; технологічне відставання підприємств; дефіцит кваліфікованих цифрових кадрів; зростання кіберзагроз; посилення конкуренції з боку іноземних компаній.

Низький рівень цифрової зрілості бізнесу призводить до втрати конкурентних переваг і зменшення продуктивності. Особливо вразливими стають підприємства традиційних галузей, які не здійснюють технологічної

модернізації та не впроваджують сучасні цифрові рішення. У довгостроковій перспективі це може спричинити скорочення частки українських компаній на міжнародних ринках і поглиблення структурних диспропорцій в економіці. Незалежно від реалізації конкретного сценарію, підприємствам доцільно формувати довгострокові стратегії розвитку з урахуванням тенденцій євроінтеграції та цифрової трансформації. До ключових стратегічних напрямів належать (Кушнірук & Коваль, 2023):

1. Цифровізація бізнес-процесів і впровадження сучасних інформаційних систем.
2. Розвиток цифрових компетентностей працівників.
3. Гармонізація діяльності з європейськими стандартами управління та якості.
4. Впровадження інноваційних бізнес-моделей.
5. Посилення кібербезпеки й захисту даних.
6. Розширення міжнародного співробітництва та участі у європейських програмах підтримки бізнесу.
7. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизації та аналітики великих даних.

Здатність підприємств поєднувати інноваційний розвиток із дотриманням європейських вимог стане визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності в майбутньому (табл. 8).

Таблиця 8

Характеристика сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації

Критерій	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Темпи євроінтеграції	Високі, активна гармонізація законодавства з нормами ЄС	Помірні, поступове впровадження реформ	Низькі, уповільнення інтеграційних процесів
Рівень цифровізації	Масове впровадження цифрових технологій та інновацій	Часткова цифровізація окремих бізнес-процесів	Низький рівень цифрової трансформації
Доступ до ринків ЄС	Максимально розширений	Частково розширений	Обмежений
Інвестиційна привабливість	Висока, стабільний приплив іноземного капіталу	Помірна	Низька
Конкурентоспр. підприємств	Висока завдяки інноваціям та автоматизації	Середня, залежить від галузі	Низька через технологічне відставання
Використання штучного інтелекту та Big Data	Широке застосування	Вибіркове використання	Поодинокі випадки застосування

Критерій	**Оптимістичний сценарій**	**Базовий сценарій**	**Песимістичний сценарій**
Рівень продуктивності праці	Високий	Середній	Низький
Кібербезпека	Розвинені системи захисту інформації	Базовий рівень захисту	Підвищені ризики кіберзагроз
Розвиток електронної комерції	Активне зростання й міжнародна інтеграція	Стабільний розвиток	Уповільнений розвиток
Економічний результат	Стале зростання й посилення позицій на міжнародних ринках	Помірне економічне зростання	Втрата конкурентних переваг та скорочення ринкових позицій

Дані таблиці свідчать, що перспективи розвитку бізнесу значною мірою залежать від інтенсивності євроінтеграційних процесів і рівня цифрової трансформації економіки. Найсприятливішим є оптимістичний сценарій, за якого відбувається активна адаптація українських підприємств до європейських стандартів та широке впровадження цифрових технологій. Це забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення доступу до міжнародних ринків та збільшення інвестиційної привабливості бізнесу. Базовий сценарій характеризується поступовою модернізацією підприємств і частковим використанням цифрових інструментів. У цьому випадку розвиток бізнесу відбувається нерівномірно, оскільки окремі компанії швидко адаптуються до нових умов, тоді як інші зберігають традиційні моделі господарювання. Такий сценарій забезпечує помірне економічне зростання, проте не дозволяє повністю реалізувати потенціал європейської інтеграції. Песимістичний сценарій передбачає недостатні темпи реформування економіки й низький рівень цифровізації підприємств. За таких умов посилюється технологічне відставання, знижується інвестиційна активність, зростають кіберризики та погіршуються позиції українського бізнесу на міжнародних ринках. Відсутність інноваційних рішень і сучасних цифрових інструментів може призвести до втрати конкурентних переваг і стримування економічного розвитку. Таким чином, результати сценарного аналізу підтверджують, що стратегічним напрямом розвитку українського бізнесу має стати прискорення цифрової трансформації та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору. Саме поєднання цих факторів створює передумови для формування інноваційної, конкурентоспроможної та стійкої економіки в умовах глобальних викликів (Іртищева & Палій, 2025).

Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного підприємництва є трансформація традиційних бізнес-моделей під впливом цифрових технологій. У контексті євроінтеграції цифровізація виступає не лише

інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, але й необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на європейському ринку. Сучасні цифрові рішення змінюють способи створення цінності для споживачів, механізми взаємодії між суб'єктами господарювання та принципи організації виробничих процесів. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, інтернету речей, технологій блокчейн та великих даних сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни ринкового середовища. Підприємства отримують можливість автоматизувати значну частину операційних процесів, скорочувати витрати, підвищувати якість продукції та вдосконалювати систему прийняття управлінських рішень. Особливо важливим є розвиток платформної економіки, у межах якої цифрові платформи виступають посередниками між виробниками, постачальниками й кінцевими споживачами. Такі моделі дозволяють суттєво знижувати трансакційні витрати, розширювати географію продажів та залучати нові категорії клієнтів. У країнах Європейського Союзу платформізація бізнесу вже стала одним із ключових чинників економічного зростання, що створює додаткові стимули для українських підприємств інтегруватися в європейські цифрові екосистеми. Важливу роль у процесах цифрової трансформації відіграє розвиток електронної комерції. Онлайн-торгівля відкриває доступ до ширших ринків збуту, дозволяє скорочувати витрати на утримання фізичних торговельних мереж, забезпечує більш ефективну взаємодію зі споживачами. Для українських підприємств вихід на електронні торговельні майданчики Європейського Союзу створює нові можливості для експорту продукції та розширення міжнародної присутності. Разом із тим цифровізація бізнесу потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, програмне забезпечення й підготовку персоналу. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності керівництва підприємств формувати стратегічне бачення розвитку та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

У сучасних умовах людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Євроінтеграційні процеси й цифровізація висувають нові вимоги до професійних компетентностей працівників, їхньої здатності адаптуватися до технологічних змін та ефективно працювати в цифровому середовищі. Формування цифрової економіки супроводжується зростанням попиту на спеціалістів у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки, аналітики даних, цифрового маркетингу, управління інноваціями. Водночас відбувається поступове скорочення потреби в окремих професіях, пов'язаних із виконанням рутинних операцій, які можуть бути автоматизовані за допомогою сучасних технологій. За таких умов важливого значення набуває концепція безперервного навчання (lifelong learning), яка передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників протягом усього трудового життя. Для українського бізнесу

розвиток системи корпоративного навчання, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програм цифрової грамотності стають необхідними умовами успішної адаптації до вимог європейського ринку. Крім того, інтеграція до європейського економічного простору сприяє поширенню сучасних підходів до управління персоналом, які базуються на принципах інклюзивності, соціальної відповідальності, рівності можливостей та розвитку корпоративної культури. Такі підходи позитивно впливають на мотивацію працівників, продуктивність праці й загальну ефективність діяльності підприємств. Особливого значення набуває розвиток управлінських компетентностей керівників, оскільки саме від якості стратегічного управління залежить здатність підприємства реалізовувати інноваційні проєкти та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах керівник повинен поєднувати навички стратегічного планування, цифрового лідерства, управління змінами та ризик-менеджменту.

Незважаючи на значні переваги, процеси євроінтеграції й цифровізації супроводжуються низкою ризиків і викликів, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємств. Одним із ключових викликів є необхідність адаптації до європейських регуляторних вимог, що потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. Для багатьох підприємств, особливо представників малого й середнього бізнесу, виконання нових стандартів може бути складним завданням. Суттєвим ризиком також є посилення конкуренції з боку європейських компаній, які мають доступ до сучасних технологій, значних фінансових ресурсів та розвинених систем управління. За відсутності належного рівня модернізації українські підприємства можуть втрачати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Окрему групу ризиків формують кіберзагрози, які стають дедалі актуальнішими в умовах цифрової трансформації економіки. Зростання обсягів цифрових даних і використання онлайн-сервісів підвищує ймовірність кібератак, витоку конфіденційної інформації та порушення безперервності бізнес-процесів. Тому інвестиції в кібербезпеку мають розглядатися не як додаткові витрати, а як стратегічна необхідність для забезпечення стійкості бізнесу.

Ще одним викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів. Незважаючи на високий рівень розвитку ІТ-сектору в Україні, багато підприємств відчувають нестачу спеціалістів, здатних забезпечувати цифрову трансформацію організації. Це обумовлює необхідність активної співпраці бізнесу із закладами освіти, науковими установами й міжнародними партнерами для формування сучасного кадрового потенціалу. Таким чином, успішна реалізація сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та цифровізації потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання технологічної модернізації, розвитку людського капіталу, удосконалення системи управління та ефективного управління ризиками. Саме така стратегія дозволить українським

підприємствам забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток у європейському економічному просторі.

Євроінтеграція й цифровізація виступають взаємопов'язаними драйверами трансформації сучасного бізнес-середовища. Вони створюють нові можливості для модернізації підприємств, розширення доступу до міжнародних ринків і підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас ці процеси супроводжуються значними викликами, пов'язаними з необхідністю технологічного оновлення, адаптації до європейських стандартів та розвитку людського капіталу. Сценарний підхід дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку бізнесу і сформувати ефективні механізми адаптації до змін. Найбільш перспективним є сценарій інноваційного зростання, що базується на активній цифровій трансформації та поглибленні інтеграції до європейського економічного простору. Реалізація такого сценарію сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, забезпеченню сталого економічного розвитку й успішній інтеграції України до європейської спільноти.

Висновки. У сучасних умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації та інтеграції України до європейського економічного простору ефективне управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оцінювання результативності бізнес-процесів є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційності організацій.

Встановлено, що ключові показники результативності (KPI) виступають важливим інструментом моніторингу й контролю бізнес-процесів, забезпечуючи можливість кількісного вимірювання досягнення поставлених цілей. Використання системи KPI сприяє своєчасному виявленню відхилень, оцінюванню ефективності використання ресурсів, підвищенню прозорості управління та формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Разом із тим результативність бізнес-процесів повинна оцінюватися комплексно, з урахуванням не лише фінансових показників, а й параметрів якості, продуктивності, клієнтської задоволеності, інноваційної активності та рівня цифрової зрілості підприємства.

Доведено, що концепція Balanced Scorecard (BSC) є ефективним механізмом інтеграції стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю. Використання збалансованої системи показників забезпечує взаємозв'язок між фінансовими результатами, клієнтською цінністю, внутрішніми бізнес-процесами та розвитком персоналу, що дозволяє трансформувати стратегію у систему конкретних вимірюваних показників. У процесному управлінні BSC сприяє узгодженню діяльності структурних підрозділів, підвищенню керованості бізнес-процесів, формуванню єдиного інформаційного простору для прийняття стратегічних рішень.

Обґрунтовано, що стратегічне управління бізнес-процесами повинно базуватися на принципах безперервного вдосконалення, клієнтоорієнтованості, гнучкості та інноваційності. Ефективність сучасних організацій значною мірою визначається їхньою здатністю швидко адаптувати процеси до змін зовнішнього середовища, впроваджувати цифрові технології, автоматизувати операційну діяльність і використовувати аналітичні інструменти для прогнозування майбутніх тенденцій. Стратегічний підхід до управління бізнес-процесами забезпечує довгострокове створення цінності для всіх зацікавлених сторін та підвищує стійкість підприємства до ризиків і кризових явищ.

Особливої актуальності набуває розроблення сценаріїв розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції й цифровізації. Європейська інтеграція відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій, упровадження сучасних стандартів управління та підвищення якості продукції й послуг. Водночас цифровізація створює передумови для оптимізації бізнес-процесів, використання технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та автоматизованих систем управління. У таких умовах доцільним є застосування сценарного підходу, який дозволяє враховувати різні варіанти розвитку зовнішнього середовища, оцінювати потенційні ризики та формувати гнучкі стратегії розвитку.

Таким чином, оцінювання результативності та стратегічний розвиток бізнес-процесів є взаємопов’язаними складовими сучасної системи управління підприємством. Поєднання KPI, Balanced Scorecard, стратегічного процесного менеджменту й сценарного планування створює основу для підвищення ефективності діяльності, забезпечення інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах цифрової економіки та європейської інтеграції.

References

Ahmad, T., Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2023). Business process performance: Investigating the impact of process-oriented appraisals and rewards on success. *Business & Information Systems Engineering, 66*(1), 77–96. https://doi.org/10.1007/s12599-023-00818-7

Nguyen, T. T. C., Le, A. T. H., & Nguyen, C. V. (2023). Internal factors affecting the financial performance of an organisation's business processes. *Business Process Management Journal, 29*(5), 1408–1435. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0486

Van den Ingh, L., Eshuis, R., & Gelper, S. (2021). Assessing performance of mined business process variants. *Enterprise Information Systems, 15*(5), 676–693. https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1746405

Jaklič, J., Bosilj-Vukšić, V., Mendling, J., & Indihar Štemberger, M. (2021). The orchestration of corporate performance management and business process management and its effect on perceived organizational performance. *SAGE Open, 11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211040126

Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons, 64*(5), 683–695. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020

Dumas, M., Fournier, F., Limonad, L., Marrella, A., Montali, M., Rehse, J.-R., Accorsi, R., Calvanese, D., De Giacomo, G., Fahland, D., Gal, A., La Rosa, M., Völzer, H., & Weber, I. (2022). AI-augmented business process management systems: A research manifesto. *Computers in Industry, 140*, 103740. https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103740

Grohs, M., Abb, L., Elsayed, N., & Rehse, J.-R. (2024). Large language models can accomplish business process management tasks. *Business & Information Systems Engineering, 66*(5), 601–618. https://doi.org/10.1007/s12599-024-00863-2

Kunkler, M., Schumann, F., & Rinderle-Ma, S. (2024). A systematic review of business process improvement: Achievements and potentials in combining concepts from operations research and business process management. *Business Process Management Journal, 30*(8), 1–34. https://doi.org/10.1108/BPMJ-2024-0210

Brin, P., Prokhorenko, O., Nehme, M., & Trabulsi, H. (2020). Strategic contribution of a business process to company's performance. *Journal of Information Technology Management, 12*(3), 82–99. https://doi.org/10.22059/JITM.2020.76296

Asada, R., Cardellini, G., Mair-Bauernfeind, C., Wenger, J., Haas, V., Holzer, D., & Stern, T. (2020). Effective bioeconomy? A MRIO-based socioeconomic and environmental impact assessment of generic sectoral innovations. *Technological Forecasting and Social Change, 153*, 119946. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119946

Solarte-Toro, J. C., & Cardona Alzate, C. A. (2021). Biorefineries as the base for accomplishing the sustainable development goals and the transition to bioeconomy. *Bioresource Technology, 340*, 125626. https://doi.org/10.1016/j.biortech.2021.125626

Іртищева, І., Кім, В., & Клєцов, Є. (2022). Managing business processes in the conditions of the development of the digital economy: Global and national experiences. *Baltic Journal of Economic Studies, 8*(5), 101–107. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107

Андрусів, У. Я., Черчата, А. О., & Зелінська, Г. О. (2022). Conceptual principles regarding the assessment of business processes of the enterprise in the context of innovative management. *Scientific Bulletin of IFNTUOG, 2*(26), 43–52. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-43-52

Черчата, А. О., Андрусів, У. Я., Зелінська, Г. О., & Михайлюк, Ю. Р. (2023). Management of enterprises on the basis of process approach. *Scientific Bulletin of IFNTUOG, 2*(28), 133–142. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-133-142

Mandych, O., Mykytas, A., Ustik, T., Zaika, S., & Zaika, O. (2021). The development of theoretical, methodological and practical recommendations of the innovative development vectors of business process reengineering and strategic management of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves, 6*(4), 21–25. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.249830

Pavlova, V. A. (2022). Process management systems in the business-oriented model of enterprise development. *European Vector of Economic Development, 33*(2), 76–86. https://doi.org/10.32342/2074-5362-2022-2-33-6

Chorna, N., & Uniiat, L. (2022). Theoretical aspects of the business processes concept, its classification in the activities of enterprises. *Innovative Economy, 4*, 49–57. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7

Derkach, A. (2022). Reengineering of business processes of a construction enterprise in conditions of digitalization. *Ways to Improve Construction Efficiency, 50*(2), 251–265. https://doi.org/10.32347/2707-501X.2022.50(2).251-265

Кушнірук, В. С., Величко, О. В., & Коваль, О. Д. (2023). Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство, 47*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65

Іртищева, І., Тубальцева, Н., Іщенко, О., Архибісова, Д., & Палій, В. (2025). Business process management of Ukrainian enterprises in the conditions of digital transformation and global instability. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 10*(3), 86–89. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-15