

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра економіки підприємства

На правах рукопису

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах динамічного  
ринкового середовища**

**Виконав: Храбуст Назарій Ігорович**

здобувач вищої освіти денної форми навчання

спеціальності 051 «Економіка»

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Свідер О.П.

Роботу допущено до захисту перед ЕК рішенням кафедри,  
протокол № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

м. Кам'янець-Подільський, 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ	
1.1. Суть та значення управління бізнес-процесами підприємства .....	7
1.2. Основні властивості та класифікація бізнес-процесів .....	10
1.3. Методика оцінки управління бізнес-процесами підприємства .....	15
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	24
2.2. Аналіз організаційної зрілості ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» в контексті управління бізнес-процесами .....	33
2.3. Оцінка бізнес-процесів ТОВ .....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Основні методи оптимізації бізнес-процесів .....	52
3.2. Планування продажів та операцій (S&OP) .....	56
3.3. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки .....	64
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ .....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління бізнес-процесами на підприємстві є складним процесом, який потребує постійного удосконалення та оптимізації. Згідно з дослідженнями, процесний підхід є ефективним методом управління бізнес-процесами [25]. Він дозволяє зменшити витрати, покращити якість, оперативність, задоволеність споживачів тощо.

На сучасних підприємствах, які застосовують процесний підхід до управління, актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також вибір методів оцінки її ефективності. Сучасне управління не обходиться без використання спеціальних методик, концепцій, оскільки вони допомагають керівникам приймати раціональні рішення та передбачити результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах здійснюється оцінка та моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, принципам їх моделювання, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: Харінгтон Дж., Андрейчиков О.О., Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л. Д., Клепікова О. А., Климчук М.М., Ковшова І.О., Корзаченко О.В., Маслянко П.П., Костіна О. М., Кунаєв А. Ю., Лисенко О.А., Соколова Л. В., Тарасова О. О., Тарасюк М. В. Аналізуючи дані публікації можна зробити висновок про те, що єдиної думки щодо методики управління бізнес-процесами не існує. Тому виникає необхідність у систематизації останніх наукових досліджень.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження входить до плану науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка на період 2020-2023 рр. за темою: «Розвиток суб'єктів економічної

діяльності в умовах мікро- та макроекономічних трансформацій XXI ст.» (державний реєстраційний номер 0119U002955), в рамках якої запропоновано нове розв'язання проблеми управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища.

**Метою** написання кваліфікаційної роботи є засвоєння теоретичних знань та придбання практичних навичок управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- дослідження суті та значення управління бізнес-процесами підприємства;
- вивчення основних властивостей та класифікації бізнес-процесів;
- вивчення і розкриття теоретико-методологічних основ оцінки управління бізнес-процесами підприємства;
- аналіз організаційної зрілості ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» в контексті управління бізнес-процесами;
- здійснення оцінки бізнес-процесів досліджуваного ТОВ;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства: розгляд основних методів оптимізації бізнес-процесів, а також розробка бізнес-планування продажів та операцій (S&OP).

**Об'єктом** дослідження є бізнес-процеси ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження застосовувались діалектичні методи пізнання та основні положення економічної теорії. Теоретичні аспекти обліку досліджувалися з використанням основних методів аналізу та синтезу. Історичний і логічний методи використовувались для визначення й уточнення суті категорії бізнес-процесів, класифікації бізнес-процесів підприємства. Методи спостереження, групування, порівняння та вибіркового обстеження застосовувались при вивченні сучасного стану проблем управління бізнес-

процесами підприємства. Інформаційною основою кваліфікаційної роботи були законодавчо-нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів, органів державної статистики України, галузеві інструкції й нормативні документи, наукові праці провідних вітчизняних та іноземних авторів, матеріали наукових конференцій і семінарів, а також дані фінансової, управлінської звітності та інтернет-сайту ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА».

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в теоретичному осмисленні та розробці пропозицій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

В процесі дослідження одержано такі результати, що характеризують його наукову новизну:

- узагальнено теоретичні аспекти щодо сутності категорії «бізнес-процеси» та їх класифікації;

- опрацьовано основні методи оптимізації бізнес-процесів, а також розроблено бізнес-планування продажів та операцій (S&OP);

- запропоновано для досліджуваного торговельного підприємства онлайн платформи для управління роботою та проектами, що допомагають командам будь-якого розміру планувати, розставляти пріоритети, керувати та виконувати свою роботу ефективніше. Платформи пропонують рішення для широкого спектру сценаріїв використання, таких як маркетинг, продажі, операції, IT, HR тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідалися та обговорювалися на XII Міжнародній науково-практичній конференції "Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення", яку проводила кафедра фінансів, обліку та безпеки бізнесу Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова 22-23 листопада 2023 р.

**Публікації.** Свідер О. П., Храбуст Н. І. Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах цифрової трансформації. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного*

*відновлення : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.*, Харків, 22-23 листопада 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 264-268 (318 с.)

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 80 стор. комп'ютерного тексту, складається з трьох розділів, містить 9 таблиць і 23 рисунки, список використаних джерел нараховує 69 найменувань.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження за темою кваліфікаційної роботи дозволили узагальнити теоретичні основи та придбати практичні навички управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища.

1. Так, під BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами) розуміють концепцію процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Основними принципами даної концепції є зрозумілість і прозорість бізнес-процесів. Досягається це за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для симуляції, моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем.

Класифікувати бізнес-процеси можна по-різному, дивлячись що брати в якості головного критерію. Найчастіше говорять про процеси з точки зору організаційної структури компанії. У таких випадках основний критерій – функціональне навантаження. Заснована на цьому принципі найпоширеніша класифікація бізнес-процесів виглядає таким чином:

1. Основні – пов'язані з виробництвом основних продуктів (товарів, послуг): додають продукту вартість, створюють продукт, генерують доходи, ті, які клієнт готовий оплачувати.

2. Допоміжні або внутрішні – адміністративна і господарська підтримка: управління персоналом, управління фінансами, управління логістикою тощо.

3. Керуючі – HR, корпоративне управління, управління якістю тощо: стратегічні, процеси планування, контролюючі.

2. Дослідження за темою кваліфікаційної роботи здійснювались на матеріалах ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА», що представляє мережу будівельних супермаркетів в Україні. Супермаркети будівельних матеріалів та меблеві салони компанії розміщені в дев'яти обласних та районних центрах

Західної України. Загалом компанія АРС має у власності понад 22 тис. кв.м торгової площі та 20 тис. кв.м. складів, заповнених продукцією.

За період 2020-2022 рр. обсяг доходу ТОВ зріс на 32,7%, або на 270329 тис. грн і складав у останньому звітному році 1096,9 млн. грн. Позитивним фактом є також суттєве збільшення і суми чистого прибутку – на 28,1% або 11556 тис. грн за період 2020-2022 рр. Вартість активів зросла на 26,1% або на 105721 тис. грн і за 2022 рік склала 511,2 млн. грн, а вартість зобов'язань – зменшилась на 6,5%, або на 9336 тис. грн, що в цілому досить позитивно характеризує ефективність господарської діяльності даного суб'єкта господарювання.

Також за період 2019-2022 років зросла і вартість товарних запасів ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» - на 99035 тис. грн, або майже на третину, що підтверджує висновки щодо покращення результатів діяльності даного торговельного підприємства.

3. Результати аналізу діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА» показують, що в залежності від її масштабу перевага віддається певним способам опису бізнес-процесів підприємства. Відтак у 2 розділі було побудовано модель бізнес-процесів досліджуваного ТОВ, базуючись на матричному підході, під час складання якого враховується взаємозв'язок подій, а також ступінь взаємовпливу.

4. Серед аналітичних інструментів оцінки бізнес-процесів було обрано аналіз на основі показників КРІ, тобто, фінансова та нефінансова система оцінювання, що допомагає ТОВ визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня. У розділі 2 здійснено аналіз ключових показників ефективності, які найбільш повно відображають ступінь досягнення мети торговельного підприємства.

5. В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на його зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін в організації і веденні бізнесу. Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних, стратегічно важливих завдань підприємства, що визначають



ую його подальшу ефективну діяльність.

Поліпшення бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) – системний підхід, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності. BPI забезпечує скорочення витрат та циклу бізнес-процесу на 90% при одночасному підвищенні його якості більш ніж на 60%.

6. У третьому розділі кваліфікаційної роботи докладно розглянуто етапи планування продажів і операцій у ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА». Планування продажів і операцій - це щомісячний бізнес-процес, який складається з п'яти фаз. Запропоновано графік процесу планування поставок в ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА».

7. Розглянуті два цифрових продукти можуть цілком доповнити цифрові технології аналізованого суб'єкта господарювання, а відтак – значно удосконалити управління бізнес-процесами в сучасних умовах ведення бізнесу.

8. Підсумовуючи вищевикладене, виділимо такі переваги оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Торгова група «АРС-КЕРАМІКА»: 1) скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; 2) формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей; 3) інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності; 4) можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій; 5) можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну; 6) зростання керованості підприємства; 7) поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; 8) наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000; 9) зростання інвестиційної привабливості підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Business Process Management, BPM. IT-Enterprise: офіц. сайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>
2. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. № 31. pp. 11–27.
3. Gartner's ITScore for BPM Maturity. URL: <https://www.slideshare.net/Gartner/gartners-itscore-for-bpm-maturity>
4. Moore C. et al. Digital transformation with business process management. Toronto: Future Strategies Inc, 2017. 190 p.
5. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. No 5/4 (43). pp. 20–25.
6. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
7. Six steps of business process management. Microsoft. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/business-process-management-steps> (дата звернення: 21.03.2023).
8. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.
9. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти удосконалення / пер. з англ. С.В. Арінічева. 2003. 272 с.
10. Андрейчіков О.О., Гуца О.М., Українець О.Г. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова, серія «Технічні науки та архітектура»*. 2013. Вип. №110. С.259 – 265.

11. Ареф'єв С.О., Поцелуйко А.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89-93.
12. APC: офіц. сайт. URL: <https://ars.ua/kamyanetspodilskyi/>
13. Бабій С. Інтелектуалізація діяльності підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2013. Вип. 18. С. 70-74.
14. Бабій С. Інтелектуальне забезпечення процесів управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. С. 39-43.
15. Бельтюков Р., Грицьків Р., Білоус О. Управління бізнес-процесами: для чого потрібно власникам та керівникам бізнесу? UaBS (Українська бізнес-школа): офіц. сайт. URL: <https://www.uabs.com.ua/post/bisness-process>
16. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Випуск 17. С. 173-180.
17. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2005. 195 с.
18. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова А.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник. К.: Кондор, 2002. 654 с.
19. Войнов І.В. Моделювання економічних систем і процесів. Досвід побудови ARIS-моделей. 2002. С. 392-395.
20. Гавриленко Т.В., Павленко Л.К. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація та оптимізація. *Вісник КНУТД*. № 18. 2008. С. 49-56.
21. Герасимчук Г.А., Повстяной О.Ю. Впровадження інформаційних систем для управління бізнес-процесами. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. Луцьк, 2011. Вип. 3. С. 40-43.
22. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10 (151). С. 78-82.
23. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98-107.

24. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>

25. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. Вип. № 6. 2016. С. 130-133.

26. Долганова О.В. Моделювання бізнес-процесів. URL: [https://stud.com.ua/87161/ekonomika/modelyuvannya\\_biznes-protsesiv](https://stud.com.ua/87161/ekonomika/modelyuvannya_biznes-protsesiv)

27. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 50-59.

28. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3). С.32-35.

29. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

30. Загородна О. М., Серединська В. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2016\\_12\\_14\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2016\\_12\\_14/biznes\\_procesi\\_pidpriemstva\\_sutnist\\_ta\\_klasifikacija/136-1-0-2192](http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192) (дата звернення: 25.11.2023).

31. Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУТД* №6 (105), 2016. С. 66-79.

32. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224-230.

33. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації. *Наук. Вісті НТУУ «КПІ»*, 2008, №1. С. 28-36.

34. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 4. С. 257-263.

35. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. *Економічні науки: Зб. наук. пр.* 2011. Вип. 7. С. 39-50.

36. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 1. С. 53-62.

37. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_30/Moroz.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf)

38. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2013. Випуск 3. С. 64-69.

39. Костецький Я., Бабій С. Розвиток концепції інтелектуального забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Економічний аналіз.* 2022. Том 32. № 3. С. 288-298. DOI: 10.35774/econa2022.03.288

40. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство».* 2017. № 10. С. 287- 297.

41. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 2(1). С. 117-125.

42. Ладанюк А. П., Власенко Л. О. Автоматизоване управління бізнес-процесами в комп'ютерно-інтегрованих структурах підприємства. *ААЄКС.* 2004. № 2(14). С 21-26.

43. Лисенко О.А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.

44. Лисенко О.А., Лисенко В.В. Етапи впровадження сучасних автоматизованих систем управління бізнес-процесами на провідних вітчизняних

підприємствах.

URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8504/1/8.pdf>

45. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. *I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201188>

46. Міхєєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_20)

47. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.

48. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22, частина 3. С. 22-26.

49. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.

50. Прокопенко М.О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.202

51. Рижик І.О., Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-22>

52. Розробка процесів бізнес-моделювання виробничих та збутових підприємств в умовах Третьої промислової революції / Л.М. Таранюк та ін. *Механізм регулювання економіки*, 2016. № 4. С. 9–22.

53. Салабай В.О., Кравченко М.О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. *IV Міжнародна науково-*

практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696>

54. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/511>

55. Свідер О. П., Храбуст Н. І. Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах цифрової трансформації. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.*, Харків, 22-23 листопада 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 264-268 (318 с.)

56. Смоляр Л. Г., Здрілюк Л. А. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599>

57. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 1. С. 134-139.

58. Тарасова І. І. Інтелектуальне забезпечення електронної торгівлі малого та середнього бізнесу на ринку високих інформаційних технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006. № 2. Т. 2 (136). С. 249-253.

59. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172-178.

60. Тарасюк М.В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. Вип. 4. С. 266-275.

61. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf)

62. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. 2006. 287 с.

63. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64.

64. Чалий С.Ф. Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології) : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук: спец. 05.13.06 «Інформаційні технології»; Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. Х., 2007. 502 с.

65. Чернишова Л.І., Борисенко Д.В. Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.5.4>

66. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Збірник наукових праць*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

67. Шишкін В.О., Решетньова А.В. Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Економіка і суспільство*. Випуск № 7. 2016. С. 536-541.

68. Monday: офіц. сайт. URL: <https://monday.com/>

69. Miro: офіц. сайт. URL:<https://miro.com/>