

Гусева Ольга Юріївна, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Guseva Olga, Doct.of Economics, Professor of the Department of Management, State University of Information and Communication Technologies, <https://orcid.org/0000-0003-0075-9044>

Поканевич Юрій Вікторович, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Pokanevych Yuri, Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and entrepreneurship, State University of Information and Communication Technologies, <https://orcid.org/0000-0001-6360-7190>

УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ IMPROVING THE CLASSIFICATION OF BUSINESS-PROCESSES TO ENSURE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Гусева О. Ю, Поканевич Ю. В. Удосконалення класифікації бізнес-процесів для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 319 – 323.

Guseva O., Pokanevych Y. Improving the classification of business processes to ensure innovative development of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 4, pp. 314 – 323.

Статтю присвячено обґрунтуванню ключових детермінант стратегічних змін в економіці, які є підґрунтям удосконалення класифікації бізнес-процесів. Проаналізовано виклики та можливості стійкого економічного розвитку, включаючи екологічну стійкість, корпоративну соціальну відповідальність та інклюзивне зростання. На основі цього розвинуто класифікацію бізнес-процесів і доповнено методи управління ними. Аналіз наукових підходів до класифікації та типологізації бізнес-процесів показав, що більшість науковців виділяють до 10–12 ключових характеристик бізнес-процесів, які об'єднані у 2–3 групи за цільовою спрямованістю. Виявлено множинні класифікації бізнес-процесів, які підкреслюють багатоаспектність управління ними. Встановлено, що для злагодженого проходження усіх цифрових апексів розвитку бізнес-процесів є: початковий рівень, рівень розвитку, інтегрований рівень, рівень трансформації, рівень провідних інновацій. Варто доповнити представлені класифікації ще трьома ознаками. Перша ознака – характер декомпозиції для подальшої цифровізації – буде відповідати першому етапу розвитку наукової парадигми цифрових трансформацій. За цією ознакою виділено такі види бізнес-процесів: основні, підтримуючі, еволюційного розвитку, стрімкого розвитку, управлінські. Дві інші ознаки – рівень стійкості бізнес-процесів і функціонал розвитку – відповідають другому етапу розвитку бізнес-процесів. За ознакою «рівень стійкості» виділено інноваційні (динамічні) та проگرامовані (статичні) бізнес-процеси. За ознакою «функціонал розвитку» – відповідно: 1. Бізнес-процеси, які пов'язані з розвитком розуміння ринку і споживчої поведінки. 2. Бізнес-процеси, які пов'язані з розвитком стратегічного бачення і управління змінами. 3. Бізнес-процеси, які пов'язані з розвитком системи управління. 4. Бізнес-процеси, які пов'язані з розвитком персоналу, у т.ч. їх цифрових компетентностей.

Ключові слова: бізнес-процес, класифікація, види бізнес-процесів, інноваційний розвиток підприємства.

The article is devoted to justifying the key determinants of strategic changes in the economy. The challenges and opportunities of sustainable economic development are analyzed, including environmental sustainability, corporate social responsibility, and inclusive growth. Based on this, the classification of business processes is developed, and methods for managing them are supplemented. The analysis of scientific approaches to the classification and typology of business processes showed that most scientists identify 10-12 key characteristics of business processes, which are grouped into 2-3 categories based on their target orientation. Multiple classifications of business processes are identified, emphasizing the multifaceted nature of their management. It has been established that for the coordinated passage of all digital apexes of business process development, which are: initial level, development level, integrated level, transformation level, and leading innovation level, the presented classifications should be supplemented with three more features. At the same time, the first feature - the nature of decomposition for further digitalization - will correspond to the first stage of development of the scientific paradigm of digital transformations. According to this feature, the following types of business processes are distinguished: basic, supporting, evolutionary development, rapid development, and managerial. Two other features - the level of sustainability of business processes and the functionality of development - correspond to the second stage of business process development. According to the "level of sustainability" feature, innovative (dynamic) and programmable (static) business processes are distinguished. According to the feature of "functionality of development" - respectively: 1. Business processes related to the development of market understanding and consumer behavior; 2. Business processes related to the development of strategic vision and change management; 3. Business processes related to the development of the management system; 4. Business processes related to the development of personnel, including their digital competencies.

Keywords: business process, classification, types of business processes, innovative development of the enterprise.

Вступ

Актуалізація наукової парадигми цифрових трансформацій вимагає глибокого дослідження структури та класифікації бізнес-процесів підприємств. Класифікація має на меті в межах цілого скомпонувати в групи окремі елементи, які схожі за певною ознакою. Від вибору класифікаційної ознаки бізнес-процесів безпосередньо залежатиме спосіб управління їх розвитком і обґрунтування інструментарію цифровізації.

Для того, щоб обґрунтувати ґрунтовну класифікацію бізнес-процесів і виокремити з них інноваційні, слід визначити і врахувати: ключові детермінанти стратегічних змін в економіці; управлінські (насамперед клієнтоорієнтовані) підходи, які є характерними для цифрових трансформацій. Також слід проаналізувати виклики та можливості стійкого економічного розвитку, включаючи екологічну стійкість, корпоративну соціальну відповідальність та інклюзивне зростання. На основі цього буде сформовано структуровану класифікацію бізнес-процесів і доповнено методи управління ними, що забезпечить системне підґрунтя інноваційного розвитку підприємств.

В умовах зростаючого впливу цифровізації економіки, поширення конвергентно-орієнтованого розвитку компаній, виникнення нових напрямів бізнес-моделювання дослідження українських учених з означеної проблематики набули суттєвого поглиблення. До авторів наукових праць, які розкривають теоретико-методологічні та прикладні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємств, варто віднести О.А. Лисенко [1], О.В. Нищенко [2], Л.І. Чорнобай [3], Н.Б. Ільченко [4], Л.О. Денисенко [5], М.О. Прокопенко [6], Н.П. Чорну [7], О.О. Ольшанського [8], А.А. Терехух [9], Р.Р. Русин-Гриник [10], Р.К. Еліас Фернандеса [11], С.І. Лободяк [12], М.М. Климчук [13] та інших.

Слід зауважити, що в сучасній науково-економічній літературі в Україні відсутня єдина загальноприйнята система класифікації бізнес-процесів. На практиці підприємства самостійно досліджують свою діяльність, виокремлюють ключові бізнес-процеси та впорядковують їх за різними критеріями й ознаками. Водночас для реалізації стратегічних завдань необхідно однозначно ідентифікувати пріоритетні процеси, здійснити їхню бізнес-діагностику та виявити найбільш проблемні ланки з метою подальшого впровадження змін і оптимізації.

Формулювання цілей статті

Метою статті є удосконалення класифікацій бізнес-процесів підприємств у розрізі змістовного і процесного контекстів для забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Актуалізація наукової парадигми цифрових трансформацій обумовлює необхідність глибокого дослідження структури та критеріїв класифікації бізнес-процесів підприємств.

Класифікація покликана систематизувати окремі елементи в групи на підставі спільної ознаки. Вибір такої ознаки визначає спосіб управління еволюцією процесів і слугує підґрунтям для обґрунтування набору інструментів цифровізації.

Класифікаційні ознаки виконують функцію «призм», через які репрезентується сукупність видів бізнес-процесів підприємства; на їхній основі формуються підходи до управління цими процесами. Обраний спосіб класифікації визначає множину елементів організаційної структури, до яких застосовується процесно-структурований підхід управління.

Аналіз показав, що розвиток класифікації бізнес-процесів підприємства у науковій парадигмі цифрових трансформацій має базуватись на імперативах стратегічної стійкості підприємства (рис. 1).

Для обґрунтування класифікації бізнес-процесів та виокремлення інноваційних необхідно врахувати ключові детермінанти стратегічних змін в економіці; управлінські (насамперед клієнтоорієнтовані) підходи, які є характерними для цифрових трансформацій. Далі вважаємо за доцільне проаналізувати виклики та можливості стійкого економічного розвитку, включаючи екологічну стійкість, корпоративну соціальну відповідальність та інклюзивне зростання. На основі цього буде сформовано структуровану класифікацію бізнес-процесів і доповнено методи управління ними.

Систематизація існуючих наукових доробків вказує на доцільність виокремлення змістовного і процесного контекстів класифікації бізнес-процесів (табл. 1). Класифікацію бізнес-процесів підприємств у розрізі змістовного контексту впорядковано за рівнем поширеності ознак; вона охоплює три ознаки, за якими автором запропоновано відповідні види бізнес-процесів, а також дві додаткові ознаки, що доповнюють уже існуючі.

Найбільшого вжитку набула класифікація бізнес-процесів за функціональністю, тобто впливом на формування результатів. Відповідний критерій обґрунтовується дослідниками у різний спосіб: за рівнем впливу на формування доданої вартості [7], або за приналежністю до ступеня її створення [5]. Узагальнено, ця класифікація фокусується на виокремленні місця та функціонального призначення бізнес-процесів в організаційній побудові ланцюга створення доданої вартості. На нашу думку, саме ця класифікаційна ознака є ключовою для декомпозиції бізнес-процесів підприємства щодо обґрунтування набору інструментів цифровізації (у т.ч. інноваційних).

За цією ознакою бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за такими групами: основні бізнес-процеси; забезпечуючі (допоміжні); процеси управління; процеси розвитку.

Основна група включає бізнес-процеси, які зосереджені на створенні доданої вартості для підприємства. Їхня роль полягає в тому, щоб продукувати продукт або послугу з цінністю для зовнішнього споживача (клієнта), забезпечувати отримання прибутку, безпосередньо реалізовувати стратегію підприємства та впливати на його прибутковість і конкурентоспроможність. Такі процеси мають стратегічне значення для компанії.

До другої групи належать забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси. Вони підтримують інфраструктуру компанії, обслуговують потреби підрозділів і персоналу, а також основних бізнес-процесів.

Третя група охоплює процеси управління. Хоча вони безпосередньо не формують вартість, проте забезпечують функціонування ключових процесів і дають змогу ефективно управляти підприємством, підтримуючи його конкурентоспроможність, стійкість і розвиток, а також регулюючи поточну операційну діяльність.

Четверта група – процеси розвитку. Їхня головна задача – забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування доданої вартості. Їх також називають центрами формування інвестицій. Такі процеси розглядають як бізнес-проекти, що включають разові дії з реструктуризації, автоматизації, цифровізації, запуску нових продуктів на ринок та інші ініціативи, спрямовані на стратегічний розвиток підприємства.

Загалом, урахування особливостей і тенденцій другого етапу парадигми цифрових трансформацій показує, що певні поширені раніше ознаки втрачають свою актуальність. Так, в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища, постійного скорочення і адаптації меж стратегічного планування вважаємо неактуальною класифікаційну ознаку «часовий горизонт» і відповідну типологію бізнес-процесів «стратегічні / тактичні / операційні». Також нерелевантно вважаємо ознаку «орієнтація на клієнта», яка передбачає розподіл бізнес-процесів на «внутрішні / зовнішні». Теперішні управлінські імперативи націлюють підприємства на всебічну, збалансовану взаємодію з широким колом стейкхолдерів: співробітники, покупці і постачальники, інвестори, державні органи, громадські організації та засоби масової інформації. Для впорядкованої взаємодії з ними використовуються здебільшого матрично-ранжувальні підходи, які вибудовують стратегії взаємодії на принципах рівня залученості та рівня важливості. Отже, кожен бізнес-процес підприємства пов'язаний як з внутрішніми, так і з зовнішніми орієнтирами. Тому пропонується запровадження такої класифікаційної ознаки, як «відношення до стейкхолдерів», та декомпозиція бізнес-процесів на зовнішні первинні, зовнішні вторинні, внутрішні первинні, внутрішні вторинні та інтегровані.

Класифікацію бізнес-процесів у розрізі процесних характеристик узагальнено у таблиці 2. Наведена типологія бізнес-процесів, яка характеризує особливості їх процесного контексту, використовується насамперед для оптимізації бізнес-операцій і підвищення ефективності комплексного управління підприємствами на основі цифровізації.



Рис 1. Концептуальна схема імперативів стратегічної стійкості підприємств в сучасних умовах
Джерело: авторська розробка

Таблиця 1. Класифікація бізнес-процесів підприємств у розрізі змістовного контексту за рівнем поширеності ознак

№	Класифікаційна ознака	Види бізнес-процесів	Автори, які відзначають означені види
1.	Вплив на формування результату (рівень впливу на формування доданої вартості)	Основні / обслуговуючі / бізнес-процеси управління / бізнес-процеси розвитку	О.В. Тур, А.С. Матусевич; С.І. Лободяк [12]; Н.П. Чорна [7]; О.А. Лисенко [1]; О.В. Нищенко [2]; Л.І. Чорнобай [3]; М.М. Климчук [13]; Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька [5]; А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник [10]; В.М. Серединська, О.М. Загородна
22.	Функціональність (види діяльності; види ресурсів)	Фінансові / кадрові / техніко-технологічні / інформаційні, інтерфейсні / матеріальні / інтелектуальні / інфраструктурні	Н.П. Чорна [7]; С.І. Лободяк [12]; М.О. Прокопенко [6]; О.В. Ольшанський; Л.І. Чорнобай [3]
23.	Орієнтованість	Орієнтовані на клієнтів / процеси орієнтовані на виробництво (підтримку) / процеси орієнтовані на управління	Н.П. Чорна [7]; Л.І. Чорнобай [3]; М.М. Климчук [13]; А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник; В.М. Серединська, О.М. Загородна
44.	Рівень деталізації розгляду	Крос-функціональні / підпроцеси / бізнес-операції	Н.П. Чорна [7]; А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник [23]; Л.І. Чорнобай [3]
55.	Напрямок діяльності	Типові / специфічні	А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник [10]; Л.І. Чорнобай [3]
66.	Рівень складності	Прості / середньої складності / складні	А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник [23]; Л.І. Чорнобай [3]
77.	Характер впливу на конкурентоспроможність підприємства	Критичні / ключові / стандартні	А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник [23]; Л.І. Чорнобай [3] + <i>доповнено автором</i>
88.	Ступінь пов'язаності окремих частин	Інтеграційні / локальні	А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник [23]; Л.І. Чорнобай [3]
99.	За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня / бізнес-процеси нижнього рівня	С.І. Лободяк [12]
10.	За рівнем стратегування (за часовим горизонтом)	Стратегічні / тактичні / операційні	С.І. Лободяк [12] + <i>уточнено автором</i>
11.	За рівнем регламентації	Регламентовані / нерегламентовані	С.І. Лободяк [12]
12.	Охоплення організаційних підрозділів	Локальні / міжфункціональні / міжорганізаційні	С.І. Лободяк [12]
13.	Ступінь зв'язаності окремих частин	Фрагментарні (локальні) / інтеграційні	Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька [5]
14.	Відношення до стейкхолдерів	Зовнішні первинні / зовнішні вторинні / внутрішні первинні / внутрішні вторинні / інтегровані	<i>Запропоновано автором</i>
15.	Вплив на формування результату	Основні / допоміжні / еволюційного розвитку / стрімкого розвитку / управлінські	<i>Доповнено автором</i>
16.	Рівень стійкості бізнес-процесів	Інноваційні (динамічні) / програмовані (статичні)	<i>Запропоновано автором</i>
17.	Спрямування розвитку	Пов'язані з розвитком розуміння ринку і споживчої поведінки / пов'язані з розвитком стратегічного бачення і управління змінами / пов'язані з розвитком системи управління / пов'язані з розвитком персоналу, т.ч. цифрових компетенцій	<i>Запропоновано автором</i>
18.	Рівень цифрової трансформації	Початковий рівень / рівень розвитку / інтегрований рівень / рівень трансформації / рівень провідних інновацій	<i>Запропоновано автором</i>

Джерело: доповнено авторами

Таким чином, за результатами дослідження видів бізнес-процесів підприємств слід зазначити таке:

1) система бізнес-процесів підприємства, яка складається з наведеної вище типології, є індикатором його ефективності, адже будь-які зміни можуть відбуватись за умов її відповідності ресурсному забезпеченню;

2) доповнені і запропоновані нові класифікаційні ознаки дозволяють поглибити розуміння багатогранності бізнес-процесів в умовах цифрових трансформацій;

3) розвинута класифікація бізнес-процесів дає можливість деталізувати механізм управління змінами на підприємстві з урахуванням нових видів бізнес-процесів, які відповідають сучасним цифровим трансформаціям.

Таблиця 2. Класифікація бізнес-процесів підприємств у розрізі процесного контексту за рівнем поширеності ознак

№№	Класифікаційна ознака	Види бізнес-процесів	Автори
1.	Рівень систематичності	Одноразові / повторювані / безперервні	С.І. Лободяк [12]; Л.І. Чорнобай [3]; Н.П. Чорна [7]; А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник
2.	Характер прив'язки до операційного циклу (спрямування управлінської діяльності)	Планування діяльності / організація провадження діяльності / фіксування фактичної інформації / аналіз / контроль / прийняття управлінського рішення	А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник + <i>удосконалено автором</i>
3.	Місце у ланцюгу формування доданої вартості	Вхідна логістика / виробничі процеси / вихідна логістика / маркетинг та продажі / сервіс / управління персоналом / інфраструктура підприємства / технологічний розвиток	М.М. Климчук [13]; А.А. Теребух, Р.Р. Русин-Гриник
4.	Тип взаємодії	Послідовні / паралельні / мережеві	С.І. Лободяк [12]

Джерело: доповнено авторами

Як було зазначено, формально бізнес-процес можна розглядати як обмежений комплекс діяльностей, що характеризується такими компонентами, як «вхід», «процес (дія)», «вихід», «управління», «постачальний процесу» та «клієнт процесу». Для точного усвідомлення сутності поняття доцільно поширити трактування, які в сукупності відображають його ключові характеристики. У широкому розумінні бізнес-процес – це впорядкована послідовність операцій та дій, спрямованих на виконання визначеного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу об'єкта діяльності: від формулювання концепції і проектування до реалізації та отримання кінцевого результату

(введення об'єкта в експлуатацію, постачання продукції, надання послуг або завершення певної фазової задачі). Таким чином, бізнес-процес постає як системно замкнена сукупність операцій.

У композиційному вигляді бізнес-процес являє собою множину бізнес-операцій або внутрішніх видів діяльності, що стартують із одного або кількох входів і завершуються виробленням продукту або результату, який необхідний клієнту. Під клієнтом слід розуміти як зовнішнього споживача, так і внутрішній підрозділ або конкретного працівника організації. Основною метою кожного бізнес-процесу є забезпечення клієнта продуктом (матеріальним або нематеріальним), який відповідає вимогам щодо вартості, надійності, сервісного обслуговування та якості.

Під продукцією в цьому контексті розуміють результат діяльності, що володіє матеріальною або нематеріальною цінністю для конкретного адресата. Для підвищення цінності таких результатів необхідними є належна організаційна побудова та ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві.

Зазначена класифікація бізнес-процесів є практично корисною для керівництва підприємства, оскільки дозволяє здійснювати системний моніторинг операційної діяльності та впроваджувати ефективні управлінські рішення. Кожна категорія процесів виконує специфічні функції й у сукупності формує економічну вартість організації. Зокрема, основні (операційні) бізнес-процеси генерують прибуток і виступають центрами його формування. Забезпечуючі (допоміжні) процеси підтримують безперебійну роботу основних процесів та інфраструктуру підприємства. Процеси управління координують як операційні, так і забезпечуючі процеси й зазвичай є джерелом витрат. Процеси розвитку орієнтовані на реалізацію стратегічних ініціатив і забезпечення довгострокового зростання.

Таким чином, на основі такої таксономії можна сформувати універсальну модель розвитку бізнес-процесів, в якій відображаються взаємозв'язки між групами процесів та їхній вплив на кінцевий результат діяльності підприємства, зокрема на прибутковість.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи проведені дослідження, можемо зробити такі висновки:

1. Запропонована класифікація бізнес-процесів є ґрунтовною і придатною для практичного використання підприємствами з метою забезпечення інноваційного розвитку.

2. погоджуючись з більшістю науковців у виділенні таких класифікаційних ознак як: вплив на формування результату, функціональність, орієнтованість, рівень деталізації розгляду, напрям діяльності, вважаємо за доцільне доповнити ознаки «рівень стратегування» і «характер впливу на конкурентоспроможність». Також запропоновано чотири авторські класифікаційні ознаки.

3. Стратегічне управління підприємством має бути спрямоване на формування гнучкої і адаптивної організаційної структури. Це передбачає передусім розвиток підтримуючих бізнес-процесів та управління ними. Водночас розвиток основних бізнес-процесів має виконувати рушійну роль у формуванні інноваційних інструментів і методів цифровізації.

Дослідження провідних підходів до класифікації бізнес-процесів дозволило встановити, що здебільшого науковці виокремлюють до 10-12 класифікаційних характеристик бізнес-процесів, які можна об'єднати у 2-3 групи за цільовим спрямуванням. Для забезпечення інноваційного розвитку вважаємо за доцільне розвинути класифікацію бізнес-процесів у двох напрямках: змістовному і контекстному, тобто врахувати два види цільового спрямування. Це сприятиме систематизації головних аспектів управління бізнес-процесами в сучасних умовах. У розрізі змістовного контексту типологію бізнес-процесів наведено за 18-ма ознаками, чотири з яких запропоновано авторами. На нашу думку, виділення нових видів бізнес-процесів слід узгазувати з першим та другим етапами розвитку наукової парадигми цифрових трансформацій. Для першого етапу релевантною є типологізація за ознаками: «вплив на формування результату», яка є широко вживаною, і «рівень цифрової трансформації», яка є авторською і передбачає п'ять апексів розвитку бізнес-процесів: початковий рівень, рівень розвитку, інтегрований рівень, рівень трансформації, рівень провідних інновацій. Для другого етапу найбільш релевантними є такі класифікаційні ознаки: «рівень стійкості бізнес-процесів» і «спрямування розвитку». Остання ознака є особливо актуальною і передбачає поділ бізнес-процесів на такі види: пов'язані з розвитком розуміння ринку і споживчої поведінки; пов'язані з розвитком стратегічного бачення і управління змінами; пов'язані з розвитком системи управління; пов'язані з розвитком персоналу, т.ч. цифрових компетенцій.

Напрямами подальших досліджень має стати обґрунтування системи показників для визначення рівня цифрової трансформації бізнес-процесів.

Література

- Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Часопис Хмельницького університету управління та права. Університетські наукові записки*. 2013. №2 (46). С. 190-197. URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b121a6a-5ba6-4b7f-b2a6-2397eed15d61/content>.
- Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. № 20 (5). С. 127-131.
- Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22, № 2. С. 171-182.
- Льченко Н.Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 212-230.
- 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
- Прокопенко М.О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 160-166. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf.
- Чорна Н.П. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 36-43. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/974-2096-1-PB.pdf>.
- 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. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13355>.
- Теребух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М. В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1422>.
- Теребух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 9. С. 134-140. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/2344->

- %D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2139-1-10-20230510.pdf.
11. Фернандес Р.К. Еліас. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 1. Том 326. URL: <https://heraldes.khmnu>.
 12. Лободяк С.І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2013. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/1312-0072/2013-78-29>.
 13. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_12_12.
 14. Гуцалюк О.М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Кіровоград: КОД, 2011. С. 145–146.
 15. Hutsaliuk O.M., Havrylova N.V., Krasnozhon N.S. Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*. 2020. Vol. 22. Issue 3 (76). P. 159-167. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167).
 16. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Sedikova I., Filipishyna L. Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development: collective monograph. Riga: BA School of Business and Finance, 2021.
 17. Сочинська-Сибірцева І.М., Гуцалюк О.М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства: монографія. Харків: ВД«ІНЖЕК», 2014.

References

1. Lysenko, O.A. (2013). «Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects». *Universytets'ki naukovi zapysky*. №2 (46). pp. 190-197. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b121a6a-5ba6-4b7f-b2a6-2397eed15d61/content>.
2. Nyshenko, O.V. (2015). «Approaches to the definition and classification of business processes of a manufacturing enterprise». *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika*. № 20 (5). pp. 127-131.
3. Chornobaj, L.I., Duma, O.I. (2015). «Business processes of an enterprise: classification and structural-hierarchical model». *Ekonomichnyy analiz*. Vol. 22. № 2. pp. 171-182.
4. Il'chenko, N.B. (2018). «Mechanism of business process management at a wholesale trade enterprise». *Biznes Inform*. № 6. pp. 212-230.
5. Denysenko, L.O., Shats'ka, S.Ye. (2012). «Conceptual principles of business process classification as the basis for the formation of the organization's business system». *Efektivna ekonomika*. № 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
6. Prokopenko, M.O. (2021). «Improving the classification of business processes of industrial enterprises». *Efektivna ekonomika*. № 12. pp. 160-166. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf.
7. Chorna, N.P. (2022). «Theoretical aspects of the concept of business processes, their classification in the activities of enterprises». *Innovatsijna ekonomika*. № 4. pp 36-43. Available at: <file:///C:/Users/USER/Downloads/974-2096-1-PB.pdf>.
8. Ol'shans'kyj, O.V. (2018). «Peculiarities of Business Process Management of Trade Enterprises and Methods of Their Improvement». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Issue 22. Part 3. pp. 22-26. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13355>.
9. Terebukh, A.A., Rusyn-Hrynyk, R.R., Pidval'nyj, M.V. (2023). «Business processes of the enterprise: essence and classification features». *Efektivna ekonomika*. № 4. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1422>.
10. Terebukh, A.A., Rusyn-Hrynyk, R.R., Pidval'nyj, M.V. (2023). «Principles of development of a business process management system based on a reflective approach». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 9. pp. 134-140. Available at: <file:///C:/Users/USER/Downloads/2344-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2139-1-10-20230510.pdf>.
11. Fernandes, R.K. Elias. (2012). «Paradigm of digital transformation of business processes of the enterprise». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 1. Vol. 326. Available at: <https://heraldes.khmnu>.
12. Lobodiak, S.I. (2013). «The essence and classification of business processes of an enterprise: a theoretical aspect». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/1312-0072/2013-78-29>.
13. Klymchuk, M.M. (2020). «Conceptual and methodological principles of business process management at an enterprise». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 12. pp. 85-91. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_12_12.
14. Hutsaliuk, O.M. (2011). «Problems of using management technologies by industrial enterprises of Ukraine». *Priorytety rozvytku pidpryemstv u KhKhI stolitti*. [Problemy vykorystannia upravlins'kykh tekhnolohij promyslovomy pidpryemstvamy Ukrainy]. *Proceeding of the Materials of Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. KOD. Kirovohrad. Ukraine.
15. Hutsaliuk, O.M., Havrylova, N.V., Krasnozhon, N.S. (2020). «Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state». *Economic innovations*. Vol. 22. Issue 3 (76). pp. 159-167. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167).
16. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Sedikova, I., Filipishyna, L. (2021). *Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development*. BA School of Business and Finance. Riga.
17. Sochyn'ska-Sybyrtseva, I.M., Hutsaliuk, O.M. (2014). *Otsinka faktoriv vyboru tekhnolohii upravlinnia diial'nistiu mashynobudivnoho pidpryemstva. Sotsial'no-ekonomichni aspekty rozvytku suspil'stva*. VD«ІNZhEK». Kharkiv. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.11.2025