

УДК 339.924:65.011.56

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-22)

ЯЦЕНКО В. В.

e-mail: v.yatsenko@donmu.edu.ua

Донецький національний університет імені Василя Стуса

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ПРИНЦИПИ ТА ВИКЛИКИ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад управління бізнес-процесами міжнародних компаній. У дослідженні виділяються чотири напрямки, які використовують процесний підхід як основний підхід для підвищення продуктивності, а саме загальне управління якістю (TQM), процес постійного вдосконалення, покращення бізнес-процесів або управління бізнес-процесами, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). У складі ключових детермінант формування бізнес-процесу автором виділяються бізнес-цілі, бізнес-етапи та стейкхолдери. У роботі на основі теоретичного аналізу досліджень закордонних вчених було виокремлено п'ять основних напрямків філософії управління міжнародними компаніями: 1) система управління бізнес-процесами і організаційна культура, у основі якої лежить теза, що культуру можна визначити як набір спільних цінностей всередині групи, що проявляється через ідеї, ставлення, ритуали, технології, продукти та установи; 2) система управління бізнес-процесами як підтримка організації процесів: система управління бізнес-процесами спочатку була орієнтована на процесний організаційний підхід, який використовується для проектування, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів для управління та вдосконалення організаційної поведінки. 3) система управління бізнес-процесами та ефективність організації: система вимірювання має вирішальне значення в процесах управління для надання оцінки і розповсюдження історій успіху в мотиваційних цілях, оцінки прогресу, розподілі і перерозподілі ресурсів, і впровадження системи постійного вдосконалення; 4) система управління бізнес-процесами як інструмент підтримки корпоративного управління: сучасні міжнародні компанії схильні приймати стратегії, що реалізують позитивну диференціацію в сегментах, в яких вони працюють, якщо хочуть зберегти себе і вижити на ринку; 5) система управління бізнес-процесами як інструмент конкурентної переваги: Основною метою системи управління бізнес-процесами є створення конкурентної переваги компанії, тим самим гарантуючи якість продукції та послуг, що задовольняють клієнта краще, продукти та послуги конкурентів.

Ключові слова: бізнес-процес; міжнародна компанія, процесний підхід; управління бізнес-процесами, менеджмент.

VICTORIA YATSENKO

Vasyl Stus Donetsk National University

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF INTERNATIONAL COMPANIES: CONCEPTUAL AMBUSH, PRINCIPLES, WIKIS

The article is devoted to the study of the theoretical foundations of business process management of international companies. The study identifies four areas that use the process approach as the main approach to increase productivity, namely total quality management (TQM), the process of continuous improvement, business process improvement or business process management, business process reengineering (BPR). As part of the key determinants of business process formation, the author highlights business goals, business stages and stakeholders. Based on the theoretical analysis of foreign scholars' research, five main areas of management philosophy of international companies were identified: 1) business process management system and organizational culture, which is based on the thesis that culture can be defined as a set of common values within a group. Manifested through ideas, attitudes, rituals, technologies, products and institutions; 2) business process management system to support the organization of processes: the business process management system was initially focused on the process organizational approach, which is used to design, analyze and improve business processes to manage and improve organizational behavior. 3) business process management system and organizational efficiency: the measurement system is crucial in management processes to assess and disseminate success stories for motivational purposes, assess progress, allocate and redistribute resources, and implement a system of continuous improvement; 4) business process management system as a tool to support corporate governance: modern international companies tend to adopt strategies that implement positive differentiation in the segments in which they operate, if they want to keep themselves and survive in the market; 5) business process management system as a tool of competitive advantage: the main purpose of business process management system is to create a competitive advantage of the company, thereby ensuring the quality of products and services that satisfy customers better, products and services of competitors.

Keywords: business process; international company, process approach; business process management, management

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Наслідки глобалізації та технологічні досягнення останніх 20 років глибоко прискорили темпи змін і серйозність конкуренції у бізнес-середовищі порівняно з попередніми п'ятьма десятиліттями. У відповідь на це швидко мінливе бізнес-середовище теоретики та дослідники проблем управління постійно вис увають нові ідеї, щоб допомогти корпораціям досягти успіху в цьому неспокійному світі. Управління бізнес-процесами стало актуальним питанням менеджменту міжнародних компаній у контексті зростання викликів і можливостей діджиталізації для менеджменту. Процесний підхід є однією з концепцій управління, який остаточно сформувався у вісімдесятих роках минулого століття. Відповідно до цієї концепції вся діяльність організації розглядається як сукупність процесів. Процесний підхід став ключовим елементом підвищення якості.

Основною ідеєю процесного підходу є концепція процесу. Існують різні визначення процесу, але зазвичай використовується визначення зі стандарту ISO 9001: «Процес – це набір взаємопов'язаних або

взаємодіючих дій, які використовують вхідні дані для досягнення наміченого результату» [1]. Не дивлячись на значну кількість публікацій з проблем управління бізнес-процесами, залишаються не визначеними напрями трансформації даного процесу під впливом сучасних викликів діджиталізації, особливо враховуючі специфіку інтеграційної природи міжнародних компаній.

Процесний підхід змінив загально прийнятий підхід до менеджменту організацій, замінивши домінування вертикальних зв'язків на побудову горизонтальних відносин. Підрозділи та персонал, які беруть участь у тому самому процесі, можуть координувати його самостійно. Вони можуть вирішувати проблеми без вищого керівництва. Процесний підхід дозволяє швидше вирішувати проблеми, що виникають, і впливати на результат.

Управління процесами на відміну від функціонального підходу дозволяє зосередитися не на роботі кожного з підрозділів, а на результатах роботи всієї організації. Процесний підхід змінює концепцію організаційної структури. Процес стає основним елементом організації. Відповідно до одного з принципів процесного підходу організація складається не з підрозділів, а з процесів.

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 вітчизняних вчених, як О.В. Тура [2], Т.С. Морщенок [3], С.В. Обіход [4], Н.І. Сарай [5] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість наукових праць спрямованих на визначення аспектів управління бізнес-процесів на підприємствах, вимагають подальших досліджень визначення теоретичних засад, принципів та викликів менеджменту бізнес-процесів міжнародних компаній.

Формулювання цілей статті

Мета роботи полягає в узагальненні концептуальних засад, принципів та викликів управління бізнес-процесами міжнародних компаній.

Виклад основного матеріалу

Процесний підхід базується на кількох принципах. Реалізація цих принципів може значно підвищити ефективність роботи. Менеджери бізнес-процесів використовують процеси як засіб досягнення цілей організації через їхнє управління, вдосконалення та управління [6]. Автори погоджуються, що бізнес-процес – це будь-який набір взаємопов'язаних видів діяльності, які створюють результати, цінні для їхніх клієнтів [7] або просто спосіб, як все робиться [8].

При здійсненні контролю процесу важливо дотримуватися кількох принципів:

- Відносини процесу. Організація — це мережа процесів. Будь-яка діяльність, де відбувається робота, є процесом. Всі процеси організації взаємопов'язані;
- Попит на процес. Кожен процес повинен мати мету, а його результати повинні бути затребуваними. Результати процесу повинні мати свого внутрішнього або зовнішнього споживача;
- Документування процесу. Діяльність процесу має бути задокументована. Це дозволяє стандартизувати процес і отримати основу для змін і подальшого вдосконалення процесу;
- Контроль процесу. Кожен процес має початок і кінець, які визначають масштаб процесу. У межах кожного процесу мають бути визначені показники, що характеризують процес та його результати.
- Відповідальність за процес. До процесу можуть бути залучені різні спеціалісти та працівники, але за процес та його результати повинна відповідати одна людина.

Процесний підхід включає ряд ключових елементів, без яких його неможливо реалізувати в організації: вхід; вихід; ресурси; власник процесу; клієнти і постачальники процесу; показники процесу.

Елементи, які змінюються під час виконання дій, є входами процесу. Входами процесу можуть бути також матеріали, обладнання, документація, різноманітна інформація, персонал, фінанси тощо.

Очікувані результати є результатами процесу. Виходом може бути матеріальний продукт, різноманітні послуги чи інформація.

Елементами, необхідними для процесу, є ресурси. Ресурси в процесі не змінюються. Процесний підхід визначає як ресурси обладнання, документацію, фінанси, персонал, інфраструктуру, навколишнє середовище тощо.

Власник процесу – це поняття вводиться як одне з найважливіших. Кожен процес повинен мати свого власника. Власник — це особа, яка володіє необхідними ресурсами і відповідає за кінцевий результат (вихід) процесу.

Кожен процес повинен мати постачальників і клієнтів. Постачальники вносять свій внесок у процес. Клієнти зацікавлені в результатах. Процес може мати зовнішніх і внутрішніх постачальників і клієнтів. Якщо у процесу немає постачальників, процес зазнає невдачі. Якщо у процесу немає клієнтів, процес буде непотрібним.

Індикатори необхідні для отримання інформації про процес і прийняття відповідних управлінських рішень — це сукупність кількісних або якісних параметрів, що характеризують процес і його результат (вихід).

Процесний підхід має ряд переваг по відношенню до функціонального підходу. Ці переваги з'являються завдяки горизонтальному зв'язку між організаційними підрозділами.

Основними перевагами процесного підходу є координація дій між організаційними підрозділами в межах процесу; орієнтація на результат процесу; підвищення ефективності та ефективності організації; чіткість дій для досягнення результату; підвищення передбачуваності результатів; визначити можливості для вдосконалення процесу; усунення перешкод між організаційними підрозділами; зменшення кількості зайвих вертикальних відносин; запобігання накопиченню невикористаних ресурсів; зменшення витрат часу та матеріалів.

Процесний підхід лежить в основі кількох популярних і ефективних концепцій покращення роботи організацій. Існує чотири напрямки, які використовують процесний підхід як основний підхід для підвищення продуктивності:

- Загальне управління якістю (TQM). Це концепція, яка передбачає постійне підвищення якості продукції, процесів і системи управління організацією. Задоволеність клієнтів є основою діяльності організації;

- Процес постійного вдосконалення. Це концепція, яка забезпечує невеликі покращення всіх компонентів процесу. Ці вдосконалення проводяться постійно. Японський «кайдзен» – найвідоміший метод, який використовує постійне вдосконалення процесів.

- Покращення бізнес-процесів або управління бізнес-процесами. Цей метод допомагає організаціям підвищити ефективність шляхом оптимізації бізнес-процесів. Зміни процесу здійснюються поетапно. І ці зміни носять системний характер.

- Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Такий підхід з'явився на початку 90-х років 20 століття. Він заснований на переосмисленні існуючих процесів та їх кардинальній зміні (редизайн). Реінжиніринг забезпечує швидкі зміни процесів у порівнянні з трьома вищенаведеними методами. BPR також використовує інформаційні технології як основу змін.

Необхідність і переваги бізнес-процесу цілком очевидні у великих організаціях. Процес формує рятівну лінію для будь-якого бізнесу та допомагає йому впорядкувати індивідуальні дії, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів.

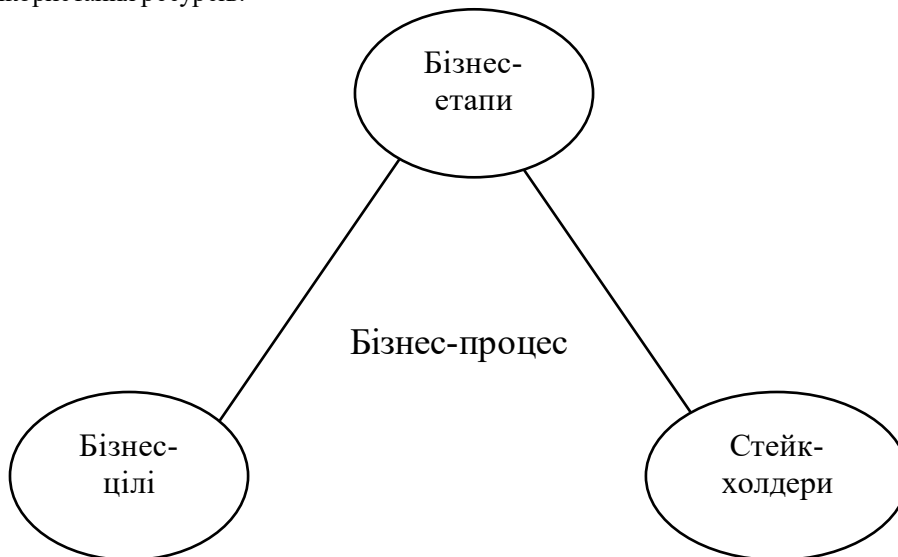


Рис. 1. Ключові детермінанти формування бізнес-процесу

Управління бізнес-процесами (BPM) є системним підходом до удосконалення бізнес-процесів організації. Постійне вдосконалення є однією з основних філософій BPM, і воно має на меті поставити його в центр усіх ініціатив BPM. BPM – це постійний підхід до постійного покращення виконання бізнес-процесів.

З точки зору менеджменту та розвитку управління бізнес-процесами, такі автори, як В. Кінг, П. Фінгар, Х. Сміт та ін., запропонували різні концепції, щоб зрозуміти зв'язки та відмінності між ними [9, 10]. В. Кінг, наприклад, розрізняв чотири хвилі розвитку BPM:

Перша хвиля BPM – сконцентрована на постійному вдосконаленні процесів і збігається багато в чому з філософією TQM (Total Quality Management), філософією, яка призводить до підвищення продуктивності, одночасного підвищення якості та підвищення задоволеності споживачів при зменшенні втрат, спричинених неякісним виробництвом. Таким чином, TQM є систематичне та послідовне застосування кількох методів в організації компанії, які чітко зосередились на якості та задоволенні клієнтів.

Друга хвиля BPM складалася з акценту на реінжинірингу бізнес-процесів, або на короткому реінжинірингу, що веде до істотних, докорінних і принципових змін в організації прикладних робочих процедур або технологій. Досягнення не тільки поступового, але і радикального підвищення продуктивності організації як очікуваний результат.

Третя хвиля BPM – автори П. Фінгар і Х. Сміт [10] посилаються на діяльність, що веде до створення організації, орієнтованої на процеси. Це передбачає застосування основних компонентних процедур або управління процесом, що складається з наступного: визначення ключового процесу, включаючи призначення власників процесів і замовників; в описі процесів їх відображення та формування карти процесів (модель процесу компанії) для запису управління системою процесів; застосування технологічних карт (моделей) з метою оцінки витрат і підвищення їх ефективності; постійне вдосконалення процесу та вимірювання ефективності. Якість на підприємстві в основному розуміється як попит на стандарти якості, які мають бути дотримані на виході моделі процесу. Інформаційні технології розглядаються як підтримка процесу на підприємстві; в той час як модель процесу є основою управління процесами, стратегія управління розуміється як вершина «піраміди» управління процесами; управління компетенцією розуміється як система для виконання ролей в окремих процесах (як управління, так і ключові процеси) тими людьми, які мають відповідні знання та здібності для них [11].

Моделювання бізнес-процесів – це схематичне/структурне відображення потоку бізнес-діяльності в організації або функції в організації. Його основне використання полягає в документуванні та базовому плані поточного потоку діяльності, щоб визначити покращення та покращення для швидкого виконання завдань. Зазвичай вони дотримуються такого стандарту, як Нотація моделювання бізнес-процесів (BPMN), який є загальноновизнаним стандартом, з яким більшість професіоналів процесів легко ототожнюються.

Удосконалення бізнес-процесів є ініціативою стратегічного планування, яка спрямована на перебудову бізнес-процесів на основі операцій, рівня складності, навичок співробітників тощо, щоб зробити весь процес більш значущим, ефективним і сприяти загальному зростанню бізнесу. Це досить радикальний спосіб заново відкрити більш ефективні способи ведення бізнес-процесу, а не робити невеликі кроки. Зазвичай він починається з відображення процесів, і його основна мета – узгодити IT-ресурси з бізнес-цілями організації. На ринку є багато інструментів для покращення процесу, які допоможуть вам у цьому.

Оптимізація бізнес-процесів використовує існуючий процес і використовує інструменти аналітики та аналізу бізнес-процесів, щоб усунути вузькі місця та інші суттєві неефективності процесу.

Відображення бізнес-процесів – це процедура документування, уточнення та розбиття послідовності процесів на логічні кроки. Відображення виконується в письмовому форматі або візуалізовано за допомогою блок-схем.

Процес визначення бізнес-вимог та прийняття рішень, які найкраще вирішують проблеми бізнесу, реалізується за рахунок аналізу бізнес-процесів, який може полягати у вдосконаленні процесу, розробці політики, організаційних змінах або стратегічному плануванні.

Інтеграція бізнес-процесів – це можливість визначити модель процесу, яка визначає послідовність, ієрархію, події та логіку виконання та переміщення інформації між системами, що знаходяться на одному підприємстві.

Моделювання бізнес-процесів є інструментом для аналізу бізнес-процесів для вимірювання ефективності, тестування дизайну процесу, виявлення вузьких місць, тестування змін і визначення того, як процес працює в різних умовах середовища з різними наборами даних.

Трансформація бізнес-процесів – це термін, який означає радикальну зміну ряду дій, необхідних для досягнення конкретної бізнес-цілі. Це спрямовано на те, щоб співробітники компанії, цілі, процеси та технології відповідали один одному.

Потік бізнес-процесів – це відображення процесу, який ви створюєте. Зазвичай це виглядає як форма або блок-схема. Кожен потік бізнес-процесу складається з етапів, і всередині кожного етапу є поля (або кроки), які потрібно заповнити.

Моніторинг бізнес-процесів – це активний моніторинг процесів і діяльності, щоб допомогти керівництву отримати уявлення про важливі транзакції та процеси всередині підприємства. Це допомагає керівництву зрозуміти, як функціонують їхні процеси та чи відповідають вони бізнес-цілям компанії.

Управління робочим процесом (управління потоком робіт) дає змогу координувати повторювані завдання та процедури, щоб вони виконували легше та швидше. Робочий процес фокусується на людях і регламентах роботи, описуючи роль кожного співробітника, учасника в виконанні задачі.

Дуже важливо розуміти філософію BPM міжнародної компанії у п'яти вимірах:

BPM і організаційна культура: культуру можна визначити як набір спільних цінностей всередині групи, що проявляється через ідеї, ставлення, ритуали, технології, продукти та установи. Ці значення можуть відрізнитися від групи до групи або від установи до установи і визначаються як ідеї, які впливають на поведінку групи та організують групову модель [12]. Для Е. Шейна [13] групову культуру можна визначити як модель припущень, які були встановлені даною групою, в тому сенсі, що вона вирішує проблеми адаптації і внутрішньої інтеграції міжкультурної групи.

BPM як підтримка організації процесів: проведені дослідження BPM підкреслюють вплив процесу

управління на організаційні стратегії. Дж. Чанг [14] підкреслює, що BPM спочатку був орієнтований на процесний організаційний підхід, який використовується для проектування, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів для управління та вдосконалення організаційної поведінки. Зв'язок між BPM і результатом організаційної поведінки настільки глибокий, що Р. Дякман [15] підкреслює, що зрілість BPM має тенденцію до покращення стійкості організаційної поведінки в довгостроковій перспективі.

BPM та ефективність організації: продуктивність методології оцінки на основі організаційних процесів може надати підтримку поширенню BPM всередині організації, створюючи видимість комерційних процесів шляхом вимірювання проміжних і кінцевих результатів. Система вимірювання має вирішальне значення в процесах управління для надання оцінки і розповсюдження історій успіху в мотиваційних цілях, оцінки прогресу, розподілі і перерозподілі ресурсів, і впровадження системи постійного вдосконалення [16].

BPM як інструмент підтримки корпоративного управління: сучасні міжнародні компанії схильні приймати стратегії, що реалізують позитивну диференціацію в сегментах, в яких вони працюють, якщо хочуть зберегти себе і вижити на ринку. Такі фактори, як підвищена конкурентоспроможність між компаніями, а також швидкі та постійні зміни в типах клієнтів, роблять бізнес-середовище ще більш складним. Цей сценарій змушує підприємства запроваджувати нові методи управління, найбільш актуальним з яких є управління бізнес-процесами (BPM). За словами Л. Єсуса [17], основними перевагами BPM є: автономність процесу, вдосконалення моніторингу ефективності, перевизначення організаційних структур та реалізація еталонних моделей.

BPM як інструмент конкурентної переваги: Основною метою BPM, з цієї точки зору, є створення конкурентної переваги компанії, тим самим гарантуючи якість продукції та послуг, що задовольняють клієнта краще, продукти та послуги конкурентів. У цьому сенсі BPM діє як інструмент конкурентної переваги, безперервних зусиль для вдосконалення процесу. Управління бізнес-процесами може створити конкурентні переваги для міжнародної компанії, оскільки воно безпосередньо впливає на управління та підвищення купівельної цінності продукту чи послуги на міжнародному ринку. У цьому світлі BPM може динамізувати і гарантувати ефективність використання організаційних ресурсів, таким чином бути важливим інструментом пошуку сталих конкурентних переваг.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок даному напрямі

У будь-якій організації існує набір бізнес-процесів, які можна і/або необхідно автоматизувати з метою зменшення потенціалу інформації, прискорення взаємодії між виконавцями та підвищення ефективності загального управління підприємствами. Системи робочого процесу повинні просто і гнучко налаштовуватися, оскільки бізнес-процеси в організації є найбільш динамічною складовою і постійно схильні до змін задля того, щоб компанія була конкурентоспроможною та релевантною до сучасних реалій.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги». URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013
2. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
3. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
4. Обіход С.В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10-17.
5. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84.
6. Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (p. 469). Butterworth-Heinemann, Oxford.
7. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution* (p. 223). HarperBusiness, New York.
8. Lehmann C.F. (2012) *Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 14-398-9023-4.
9. King W. R. (2007) *Transformation business process redesign*. 1st Edition, Routledge
10. Smith H. A Fingar P. *Business Process Management: The Third Wave 2007*. Tampa: Meghan -Kiffer Press, 2007. 292 p. ISBN 9780929652344.
11. Cambal, M., Woolliscroft, P., Relich, M., Caganova, D., Sujanova, J., & Makrajova, J. (2013). The Implications of Tacit Knowledge Utilisation within Project Management Risk Assessment. In: Green, A. (Ed.), *Conference: 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning* (pp. 645-652). Washington, DC (USA): George Washington University

12. Schmiedel T, vom Brocke J, Recker J (2014) Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management. *Information & Management* 51(1). P. 43-56. doi:10.1016/j.im.2013.08.005
13. Schein E. (2004) The concept of organizational culture. *Organizational culture and leadership*, 1st. 2004. C. 3-23.
14. Chang JF (2006) Business process management systems: strategy and implementation. Auerbach Publications, New York
15. Dijkman R, Lammers SV, Jong A (2015) Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers* 18(4). P. 717-734. doi:10.1007/s10796-015-9554-5
16. AlMudimigh AS (2007) The role and impact of business process management in enterprise systems implementation. *Business Process Management Journal* 13(6). P. 866-874. doi:10.1108/14637150710834604
17. Jesus L, Macieira A, Karrer D, Caulliraux H (2013) Escritório de processos: estudo de caso sobre uma empresa Brasileira. In: vom Brocke J, Roseman M (eds) Manual de BPM: gestão de processos de negócio. *BPM Handbook: Business Process Management*. Bookman Editora, Porto Alegre, pp 307-328. Portuguese

References

1. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy». URL: http://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page?id_doc=64013
2. Tur O.V., Matusyevych A.S. Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
3. Morschenok T.S. Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva. *Biznes Inform*. 2014. № 11. S. 295-302.
4. Obikhod S.V. Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protsesamy vitchyznianskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyvrovoi ekonomiky. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2021. № 4 (98). S. 10-17.
5. Sarai N.I. Optymizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi. *Innovatsiina ekonomika*. 2020. № 1-2. S. 79-84.
6. Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations (p. 469). Butterworth-Heinemann, Oxford.
7. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution (p. 223). HarperBusiness, New York.
8. Lehmann C.F. (2012) Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency. Boca Raton: CRC Press. ISBN 14-398-9023-4.
9. King W. R. (2007) Transformation business process redesign. 1st Edition, Routledge
10. Smith H. A, Fingar P. Business Process Management: The Third Wave 2007. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2007. 292 p. ISBN 9780929652344.
11. Cambal, M., Woolliscroft, P., Relich, M., Caganova, D., Sujanova, J., & Makrajova, J. (2013). The Implications of Tacit Knowledge Utilisation within Project Management Risk Assessment. In. Green, A. (Ed.), *Conference: 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning* (pp. 645-652). Washington, DC (USA): George Washington University
12. Schmiedel T, vom Brocke J, Recker J (2014) Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management. *Information & Management* 51(1). P. 43-56. doi:10.1016/j.im.2013.08.005
13. Schein E. (2004) The concept of organizational culture. *Organizational culture and leadership*, 1st. 2004. C. 3-23.
14. Chang JF (2006) Business process management systems: strategy and implementation. Auerbach Publications, New York
15. Dijkman R, Lammers SV, Jong A (2015) Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers* 18(4). P. 717-734. doi:10.1007/s10796-015-9554-5
16. AlMudimigh AS (2007) The role and impact of business process management in enterprise systems implementation. *Business Process Management Journal* 13(6). P. 866-874. doi:10.1108/14637150710834604
17. Jesus L, Macieira A, Karrer D, Caulliraux H (2013) Escritório de processos: estudo de caso sobre uma empresa Brasileira. In: vom Brocke J, Roseman M (eds) Manual de BPM: gestão de processos de negócio. *BPM Handbook: Business Process Management*. Bookman Editora, Porto Alegre, pp 307-328. Portuguese