

Щоголева Інна Валентинівна

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та підприємництва

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

Shchoholieva Inna

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Management and Entrepreneurship

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

ORCID: 0000-0002-4067-6676

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9813

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА INTELLECTUALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE FUNCTIONING OF ENTERPRISE MANAGEMENT SUBSYSTEMS

Анотація. Вступ. Трансформаційні процеси, які відбуваються на теперішній час, пов'язані з тими тектонічними зрушеннями, які стрімко змінюють структуру економічних та позначаються на суспільних відносинах у всьому світі. Зміна поглядів, джерел інформації та технологій зумовлює зміни й в управлінській діяльності, бо перехід від вирішення окремих завдань до формування системи бізнес-процесів на підприємстві неможливо забезпечити та підтримувати без використання сучасних інформаційних технологій, діджиталізації та формування інтелектуального капіталу. Постійні динамічні зміни вимагають від керівництва швидкого реагування на зміни та прийняття швидких, якісних та актуальних рішень, побудови взаємодії між об'єктом та суб'єктом управління на новому щаблі – інтелектуалізованому.

Метою статті є дослідження впливу інтелектуалізації бізнес-процесів на трансформацію функціонування підсистем менеджменту на підприємстві.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження було опрацьовано широке коло наукових джерел, академічних статей та публікацій як закордонних так і вітчизняних авторів, що дало змогу отримати багатоаспектне уявлення про предмет дослідження.

В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, теоретичного узагальнення тощо.

Результати. У науковій статті розглянуто поняття «інтелектуалізації» у багатовимірному контексті: як економічне явище, як умова розвитку, як чинник оптимізації виконання завдань, як інструмент управління та формування конкурентних переваг підприємства.

Зазначено, що поняття «бізнес-процес» виступає як індикатор його бізнес-функцій та несе в собі економічний зміст. Окреслено напрямки, за якими може відбуватись покращення бізнес-процеси, зокрема, оптимізація менеджменту якості, бенчмаркінг, реструктуризація та орієнтація та процесне управління. Зосереджено увагу на важливості застосування не тільки процесного, а й функціонального управління для створення інтегрованої управлінської системи. Зазначено ті ключові тенденції, які сформувались на теперішній час, ключовими з яких є інтелектуалізація процесних систем, а також концепція процесного управління BPM (Business Process Management) як інтегрований інструмент для бізнес-процесів.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати рекомендації для керуючої підсистеми при зміні бізнес-процесу в контексті його інтелектуалізації: якісна та кількісна оцінка доцільності змін; використання сучасних технологій, які дозволяють здійснювати різноманітні операції з інформацією; визначення ключових проблем, які потребують удосконалення; забезпечення готовності персоналу до використання бізнес-процесів нового формату та участь у їх розробці; створення інтелектуалізованого середовища на підприємстві.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях передбачається сфокусувати увагу на інтелектуалізації бізнес-процесів в кожній підсистемі управління, що дозволить підвищити їх ефективність та, відповідно, досягти поставлених підприємством цілей в більш результативний спосіб.

Ключові слова: бізнес-процеси, автоматизація бізнес-процесів, концепція процесного управління, трансформація підсистем менеджменту

Summary. Introduction. The transformation processes that are currently taking place are associated with tectonic shifts that are rapidly changing the structure of economic and social relations around the world. Changes in attitudes, sources of information and technologies also lead to changes in management activities, as the transition from solving individual tasks to forming a system of business processes at an enterprise cannot be ensured and maintained without the use of modern information technologies, digitalization and the formation of intellectual capital. Constant dynamic changes require management to respond quickly to changes and make quick, high-quality and relevant decisions, building interaction between the object and subject of management at a new level – intellectualized.

Purpose. The article is aimed at studying the impact of business process intellectualization on the transformation of the functioning of management subsystems at an enterprise.

Materials and methods. The research was conducted using a wide range of scientific sources, academic articles and publications by both foreign and domestic authors were processed, which made it possible to obtain a multifaceted view of the research subject.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, theoretical generalization, etc.

Results. The article considers the concept of “intellectualization” in a multidimensional context: as an economic phenomenon, as a condition for development, as a factor of optimization of tasks, as a tool for management and formation of competitive advantages of an enterprise.

It is noted that the concept of “business process” acts as an indicator of its business functions and carries economic content. The directions in which business processes can be improved are outlined, in particular, optimization of quality management, benchmarking, restructuring and orientation, and process management. The author emphasizes the importance of using not only process management but also functional management to create an integrated management system. The key trends that have emerged to date are indicated, the key of which is the intellectualization of process systems, as well as the concept of process management BPM (Business Process Management) as an integrated tool for business processes.

The study made it possible to formulate recommendations for the management subsystem when changing a business process in the context of its intellectualization: qualitative and quantitative assessment of the feasibility of changes; use of modern technologies that allow for various operations with information; identification of key issues that need to be improved; ensuring the readiness of personnel to use business processes of a new format and participation in their development; creation of an intellectualized environment at the enterprise.

Discussion. Further research is expected to focus on the intellectualization of business processes in each management subsystem, which will increase the efficiency of these processes and, accordingly, achieve the goals set by the enterprise in a more efficient way.

Key words: business processes, business process automation, process management concept, transformation of management subsystems

Постановка проблеми. Проведення бізнесу в сучасних умовах потребує постійного вдосконалення управління, яке здійснює вплив на всі підсистеми менеджменту та зумовлене перманентними змінами в бізнес-середовищі, що поступово інтелектуалізується. Впровадження сучасних інформаційних технологій потребує поміркованого підходу, який повинен ґрунтуватись на визначенні та опису численних бізнес-процесів, що є притаманними кожній підсистемі управління, з урахуванням їх особливостей та передбачати необхідність їх інтелектуалізації. Підвищення ефективності функціонування кожної з підсистем є передумовою досягнення тих цілей, які ставить перед собою підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інтелектуалізації виробничих процесів вже тривалий час привертає увагу численної кількості

науковців, кожен з яких фокусує свою увагу на їх окремих аспектах: Й. С. Ситник [1] на концепції інтелектуалізації, інтелектуалізації систем менеджменту підприємств; В. А. Павлова та К. С. Хаврова [2] на системі управління інтелектуалізацією; О. Є. Кузьмін [3] на ризиках процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств; Н. Ю. Брюховецька та І. П. Булеєв [4] на інформатизації як рушійній силі інтелектуалізації економіки та підприємств. Заслужують на увагу праці науковців, присвячені дослідженням бізнес-процесів в різних контекстах: J. Wilkins [5] — рушійних силах змін бізнес-процесів; світових тенденцій в управлінні бізнес-процесами підприємства — Д. Ван [6]; Л. І. Чернобай та О. І. Дума [7] — їх ієрархізації; О. В. Ареф'єва та З. М. Побережна [8] — управління холістичним розвитком бізнес-процесів;

О.В. Ольшанський [9] — методах удосконалення управління бізнес-процесами, В.Кравченко, Л.Денисенко та С.Щацька — сутності та класифікації бізнес-процесів [10; 11].

Не зважаючи на значний науковий доробок у дослідженнях інтелектуалізації економіки, людської праці, виробництва, інтелектуалізації управління, поза увагою науковців залишилось окремі аспекти впливу інтелектуалізації бізнес-процесів на підсистеми менеджменту підприємства, їх закономірну трансформацію. Розуміння важливості та доцільності вивчення саме цієї проблеми зумовили вибір теми дослідження, оскільки кожна з підсистем менеджменту уявляє собою сукупність бізнес-процесів як комплексу повторюваних завдань, тому процес їх удосконалення та підвищення продуктивності праці є нагальною проблемою, що потребує дослідження, аналізу та рекомендацій щодо імплементації змін.

Метою статті є дослідження впливу інтелектуалізації бізнес-процесів на трансформацію функціонування підсистем менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження та його основні результати. Безупинний рух науково-технічного прогресу, з одного боку, зумовлений інноваційними процесами, які відбуваються у всіх сферах життєдіяльності суспільства, а з іншого — зумовлює та зрушує процеси інтелектуалізації цих сфер. Зважаючи на це, інтелектуалізацію можна розглядати в різних контекстах: як суспільне та економічне явище; як умову розвитку і підприємства, і держави; як чинник раціоналізації та оптимізації трудових процесів; як інструмент ефективною управлінської діяльності; як спосіб формування конкурентних переваг; як позитивний кумулятивний ефект від поєднання розумових та інформаційних та технологічних активів підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства характеризується комплексом різноманітних процесів, які забезпечують виконання ним запланованої виробничої програми. Їх формування у статусі

бізнес-процесів застосовується не так давно, що пов'язано, з одного боку, з ототожненням понять «процес» та «бізнес-процес», а з іншого боку, відсутністю нормативного врегулювання застосування цього поняття. Суттєвою ознакою, за якою можна диференціювати ці поняття, може виступати економічний зміст бізнес-процесів. На відміну від просто процесів, які можуть мати економічні сенси, або не мати їх, оскільки кінцевою метою, запланованим результатом є досягнення соціальних сенсів, бізнес-процес завжди орієнтований на досягнення підприємством бізнес-цілей, створення цінностей для його споживачів та є індикатором його бізнес-функцій.

На теперішній час існують різноманітні класифікації бізнес-процесів, автори яких в якості критерію класифікації обирають їх певний аспект, а саме: ієрархізацію, рівень деталізації, характер продукту, вид діяльності, складність, ступінь впливу на кінцевий результат і т.д. [10].

В контексті нашого дослідження вважаємо доцільним в якості базису використати класифікацію бізнес-процесів за ознакою формування результатів, згідно з якою їх розподіляють на основні, допоміжні, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку [10; 11].

Орієнтацію цих процесів, об'єкти та очікуваний результат представлено в табл. 1.

Покращення бізнес-процесів може відбуватись за різними напрямками, вибір яких буде зумовлено цілями, які ставить перед собою підприємство, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, його управлінською та ресурсною спроможністю. В якості таких напрямків можемо зазначити оптимізаційні процеси в системі менеджменту якості; шляхом використання бенчмаркінгу для визначення ефективності власної діяльності; через реструктуризацію або реорганізацію діяльності підприємства; за допомогою концептуальних змін в управлінні в бік ціннісних або сервісних орієнтирів; орієнтацію на процесне управління тощо.

Таблиця 1

Характеристика бізнес-процесів за ознакою формування результатів

Вид бізнес-процесу	Орієнтація	Об'єкти	Очікуваний результат
Основні бізнес-процеси	споживачі	продукт підприємства (товар або послуга)	отримання прибутку
Допоміжні бізнес-процеси	підрозділи підприємства	управління персоналом, фінансами, безпекою, ІТ-підтримка і т.д.	забезпечення функціонування підприємства
Бізнес-процеси управління	власники підприємства, персонал, клієнти, постачальники та інші контактні аудиторії	стратегічне, тактичне та оперативне управління	управління організацією як системою
Бізнес-процеси розвитку	власники, керівництво, персонал	діяльність підприємства, напрямки та тенденції його розвитку	отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Джерело: розроблено автором з використанням [10; 11]

Процесний підхід до управління заслуговує на увагу тим, що передбачає структурування управлінських функцій на підфункції, які пов'язані між собою та сфокусовані на забезпечення досягнення визначених цілей.

Автор не зменшує важливості застосування функціонального підходу в управлінні, а лише наголошує на доцільності використання процесного управління як такого, що дозволяє створити інтегровану систему управління, що поєднує традиційні функції управління, управління бізнес-процесами та інформаційні технології, які створюють умови технічно-технологічного характеру для підвищення ефективності функціонування створеної системи.

Окрім цього, на думку Є. В. Скляр та А. Ю. Ксенофонтової, процесний підхід до управління суб'єктом господарювання робить можливою побудову такої структури, в якій напрямок діяльності направлений на безперервне поліпшення якості кінцевого продукту або послуги для задоволення споживацьких потреб й ґрунтується на основному понятті «бізнес-процес» [12].

На думку Й. С. Ситника, першоджерелом розвитку підприємств в умовах сьогодення є інтелектуальні ресурси, які переважно сконцентровані у знаннях, досвіді, вміннях, навичках, мисленні та креативності інтелектоносіїв, а послідовне формування, відтворення та використання інших зазначених економічних категорій у межах підприємств вимагає від їх систем менеджменту адекватного процесу інтелектуалізації [1].

Вважаємо доцільним використовувати в дослідженні поняття «підсистеми менеджменту», а не системи менеджменту, оскільки такий підхід дає можливість чітко розмежувати складові системи менеджменту та акцентувати увагу на системі менеджменту як на квінтесенції інтеграції цих підсистем.

В системі управління, з огляду на функціональну ознаку, виокремлюють декілька підсистем, зокрема: управлінську, фінансову, маркетингову, операційну, логістичну, інформаційну, інноваційну, інвестиційну тощо [13].

Наведемо номінальний перелік завдань кожної підсистеми управління (табл. 2).

Аналіз тих завдань, які реалізуються в межах кожної з підсистем, дає змогу вибудувати відповідні до завдань бізнес-процеси, що, в свою чергу, є підґрунтям для пошуку шляхів їх інтелектуалізації.

Як слушно зауважує Ван Д., в сфері управління бізнес-процесами переважають наступні ключові тенденції: інтелектуалізація процесних систем, впровадження low-code платформ та розробка програмного забезпечення з високим рівнем унікальності під конкретні вимоги замовника [6].

На теперішній час сформовано концепцію процесного управління BPM (Business Process Management), яка ґрунтується на бізнес-процесах як особливих ресурсах підприємства. Появі цієї концепції передувало декілька концепцій, які дають уявлення про ті зміни, які з часом відбувалися в підходах до управління підприємствами.

Процеси як базис для аналізу діяльності підприємства використовував ще Ф. Тейлор на початку ХХ ст. У 1950-х роках концепція процесного підходу до структурування та формалізації управління виробництвом була відновлена шляхом автоматизації та оптимізації виробничого процесу. В 70-х рр. ХХ ст. управління було зосереджене на продуктивності, що й сприяло появі концепції TQM, особливостями якої стало мислення в категорії процесу. В 80-х рр. ХХ ст. з'явилися нові концепції, зокрема ланцюжок вартості М. Портера та модель «шести сигм», які теж пов'язані з процесами та були орієнтовані на їх покращення. 90-ті роки ХХ ст. ініціювали появу ще однієї концепції

Таблиця 2

Номінальний перелік завдань кожної підсистеми управління

Підсистема	Завдання
Фінансова	Планування, залучення, розподіл, контроль за використанням фінансових ресурсів та оцінка ефективності їх використання
Маркетингова	Управління товарною, ціною, збутовою політикою; товарним портфелем, маркетинговими комунікаціями та інноваціями
Операційна	Оптимальне використання всіх видів ресурсів, впровадження нових технологій та технічних засобів
Логістична	Інтеграція всіх функціональних сфер: стратегічної, інтегрованої логістики та логістики ресурсного забезпечення
Інформаційна	Планування інформаційної діяльності; налагодження роботи з інформацією в усіх підрозділах; контроль інформаційного процесу
Інноваційна	Наявність інноваційних технологій у функціях менеджменту, реалізація інноваційних програм і проектів
Інвестиційна	Розробка інвестиційної стратегії підприємства, формування інвестиційних ресурсів, контроль за реалізацією інвестиційної діяльності

Джерело: складено автором з використанням [13]

ції — реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), який відрізнявся від попередніх радикальними удосконаленнями бізнес-процесів та визнанням визначальної ролі саме бізнес-процесів, а не окремих завдань чи функцій. Початок XXI ст. було ознаменовано зміною акцентів з удосконалення процесів до управління ними, що й зумовило появу нової концепції — управління бізнес-процесами (BPM) [14].

Ключовою перевагою BPM є те, що бізнес-користувачі отримують можливість брати активну участь у вдосконаленні бізнес-процесів завдяки простим та зрозумілим інструментам.

В якості прикладу розглянемо схему основного бізнес-процесу, орієнтованого на підвищення лояльності клієнтів (рис. 1).

Формалізація та стандартизація процесу має свої переваги. Наприклад, формалізований бізнес-процес може бути оцінений за певними критеріями, розробити які для неформалізованого процесу неможливо. Ще одна вигода використання програмного забезпечення з бізнес-процесів полягає у можливості відстеження витрат, що належать до різних видів діяльності [10].

Інтелектуалізація бізнес-процесу для підвищення лояльності клієнтів може відбуватися шляхом автоматизації його складових, що дозволить: створити єдину базу клієнтів та використовувати її для персоніфікованої роботи з ними; планувати заходи по підвищенню лояльності клієнтів та контролювати їх виконання, готувати та узгоджувати бюджетні документи; здійснювати аналітичні процеси в більш короткий термін з більш релевантними результатами та з можливістю моделювати подальші заходи і процеси на основі отриманої інформації; визначати стадію та статус процесів та мати можливість їх корегувати.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення клієнтського досвіду, на думку Джессі Вілкінса — вагома причина для оновлення та автоматизації бізнес-процесів [5].

BPMS являє собою інтегрований набір інструментів для моделювання бізнес-процесів, автоматизації їх виконання та вимірювання ефективності.

Системи цього класу не конкурують і не є альтернативою іншим обліковим системам, а навпаки — об'єднують їх в єдиному уніфікованому середовищі управління. Завдяки наскрізній інтеграції BPMS замикають на собі такі автоматизовані системи як, наприклад, CRM і ERP і з'єднують всі бізнес-процеси компанії, дозволяючи управляти ними результативніше [16].

При зміні бізнес-процесу в контексті його інтелектуалізації, вважаємо за необхідне враховувати наступне, оскільки ці зміни позначаються на процесах, які будуть відбуватись в кожній підсистемі управління:

1. Будь-які оптимізаційні рішення щодо бізнес-процесів в контексті їх інтелектуалізації, не просто повинні бути усвідомленими керівництвом, а ґрунтуватись на критеріальній оцінці їх доцільності, оптимальності та результативності.

2. Оптимізацію процесу доцільно розпочинати з аналізу його змісту, статусу та технології виконання. Швидкість та якість, вчасність та актуальність отриманої інформації будуть, на наш погляд, визначальними в процесі такої оцінки. Забезпечити відповідність зазначеним критеріям стає суттєвою проблемою для підприємства, яке не використовує сучасні технології збору, обробки та аналізу інформації, що й стає визначальним фактором, який впливає на швидкість прийняття рішень та їх якісний рівень.

3. При зміні бізнес-процесу необхідно ідентифікувати ключові моменти, які потребують удосконалення та зміна яких й дозволить раціоналізувати бізнес-процеси, а саме: усунення дублювання операцій, скорочення часу на їх виконання, мінімізація кількості помилок при їх виконанні, застосування зрозумілих для персоналу методів виконання операцій та стандартизація окремих з них, ступінь та ефективність застосування інформаційних технологій.

4. Перехід від існуючого бізнес-процесу до оптимізованого повинен бути керованим та передбачати моніторинг готовності персоналу, в контексті його інтелектуалізації, рівень якої є

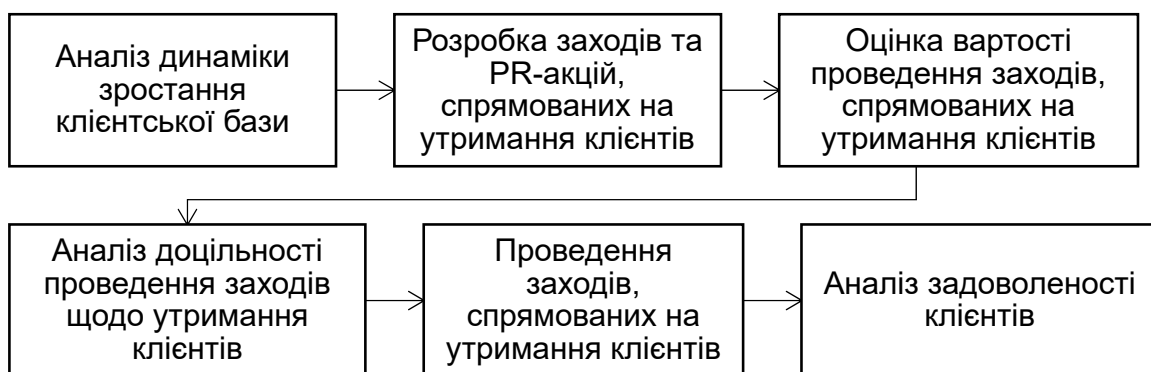


Рис. 1. Шаблон бізнес-процесу підвищення лояльності клієнтів
Джерело: [15]

необхідною для реалізації бізнес-процесу нового формату, оновлення комунікаційної системи на підприємстві, наявності технічних та інтелектуальних можливостей устаткування, оскільки поєднання людського та штучного інтелекту буде виступати як окремий продукт.

5. Забезпечення умов для того, щоб персонал підприємства мав змогу розширювати та поглиблювати коло компетентностей, які йому необхідні для роботи в інтелектуалізованому середовищі шляхом створення умов для навчання та для того, щоб на підприємстві формувалася інтелектуальний капітал, який є безумовною конкурентною перевагою, а залучення персоналу підприємства до розробки та опису бізнес-процесів набуває особливого сенсу.

Як слушно зауважують науковці, безперервне навчання персоналу швидко може перетворити організаційні знання в корпоративну цінність та стимулювати технологічні інновації [17].

Враховуючи вищесказане, можемо акцентувати увагу на тих трансформаціях, які відбудуться в підсистемах управління, а саме: керівництво буде мати змогу бачити всю архітектуру підприємства та аналізувати ситуації в межах будь-якої підсистеми, мати доступ до інформації по будь-яко-

му процесу, мати уявлення про якість виконання операцій в межах процесу; на основі сформованих аналітичних даних приймати обґрунтовані, своєчасні та раціональні рішення для їх подальшої імплементації в діяльність підприємства; керувати всіма видами ресурсів; забезпечувати більш швидку, точну та якісну реалізацію бізнес-процесів в межах кожної підсистеми.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу констатувати, що діяльність підприємств не може залишатись поза впливами таких явищ, як розвиток науково-технічного прогресу, цифровізація та інформатизація, а процес інтелектуалізації — це, свого роду, тригер, який ініціює зміни в комунікаційних та технологічних стандартах на підприємстві. Бізнес-процеси можна розглядати як дієвий інструмент, за допомогою яких підприємство має можливість досягати поставлених цілей. Оскільки бізнес-процеси уможливають впорядкування різноманітних операцій у часі та просторі, то оптимізація цих процесів в контексті їх інтелектуалізації буде зумовлювати певні зміни, які будуть відбуватись у всіх підсистемах менеджменту завдяки вибудовуванню нового комунікаційного середовища на підприємстві, основу якого складає поєднання людського та штучного інтелекту.

Література

1. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук. Львів, 2018. 46 с.
2. Павлова В.А., Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 50–57. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/2143/1/Khavrova_article_2.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
3. Кузьмін О.Є. Ситник Й.С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23. С. 81–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%281%29__20 (дата звернення: 20.03.2024).
4. Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання : монографія / Н.Ю. Брюхо-велька, І.П. Булеєв та ін. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2022. 424 с.
5. Wilkins J. Business Processes and Change — Reasons, Drivers, and Considerations. *Association for Intelligent Information Management*. 2020. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/business-process-change-drivers-and-considerations> (дата звернення: 20.03.2024).
6. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407–412. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
7. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%282%29__25 (дата звернення: 20.03.2024).
8. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД*. 2019. № 5 (139). С. 78–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15475> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 2. Ч. 3. С. 22–26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25355> (дата звернення: 20.03.2024).
10. Кравченко В. Що таке бізнес процес? *LivingFo*. 2022. URL: <https://livingfo.com/biznes-protses/> (дата звернення: 20.03.2024).

11. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основа формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 20.03.2024).
12. Скляр Є.В., Ксенофонтова А.Ю. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 155–158. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/555> (дата звернення: 20.03.2024).
13. Гуторова О.О. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2009. 327 с.
14. Процесний підхід — як він з'явився? *TMS Academy*. 2024. URL: <https://academy.tms.ua/blog/protsesnyy-pidkhd/> (дата звернення: 20.03.2024).
15. Шаблони бізнес-процесів. *Fox Manager*. 2024. URL: <https://foxmanager.com.ua/shablony-biznes-procesiv/> (дата звернення: 20.03.2024).
16. Система управління бізнес-процесами (BPMS). *Creatio*. 2024. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/bpms> (дата звернення: 20.03.2024).
17. Abredu P., Li C., Essien F.K., Adegoke I.A. A. Unleashing Potential: Overcoming Bottlenecks and Catalyzing Innovations in Intellectual Capital Intellectualization of Small and Medium-Sized Enterprises in Jiangsu During the Post-Industrial Era. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, Is. 4. doi: <https://doi.org/10.1177/21582440231202086>.

References

1. Sytnyk Y.S. (2018). Intelektualizatsiia system menedzhmentu promyslovykh pidpryemstv: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stup. doktora ekon. nauk. Lviv [in Ukrainian].
2. Pavlova V.A., Khavrova K.S. (2020). Systema upravlinnia intelektualizatsiiei diialnosti torhovelnykh pidpryemstv. *Akademichnyi ohliad*. 1 (52). 50–57. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/2143/1/Khavrova_article_2.pdf [in Ukrainian].
3. Kuzmin O. Ye., Sytnyk Y.S. (2017). Ryzky ta orhanizatsiine zabezpechennia protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpryemstv. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 23. 81–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%281%29__20 [in Ukrainian].
4. Briukhovetska N. Yu., Bulieiev I. P. ta in. (2022). Intelektualizatsiia pidpryemstv: kontseptualni pidkhydy ta mekhanizmy stymuliuvannia: monohrafiia. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv [in Ukrainian].
5. Wilkins J. (2020). Business Processes and Change — Reasons, Drivers, and Considerations. *Association for Intelligent Information Management*. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/business-process-change-drivers-and-considerations>.
6. Van D. (2020). Svitovi tendentsii v upravlinni biznes-protseamy pidpryemstva. *Biznes Inform*. 10. 407–412. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf [in Ukrainian].
7. Chernobai L. I., Duma O. I. (2015). Biznes-protseamy pidpryemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iierarkhichna model. *Ekonomichnyi analiz*. 22 (2). 171–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%282%29__25 [in Ukrainian].
8. Arefieva O. V., Poberezhna Z. M. (2019). Intelektualizatsiia upravlinnia kholistychnym rozvytkom biznes-protseamy pidpryemstva. *Visnyk KNUTD*. 5 (139). 78–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15475> [in Ukrainian].
9. Olshanskyi O. V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia biznes-protseamy pidpryemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2, 3. 22–26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25355> [in Ukrainian].
10. Kravchenko V. (2022). Shcho take biznes protses? *LivingFo*. URL: <https://livingfo.com/biznes-protses/> [in Ukrainian].
11. Denysenko L. O., Shatska S. Ye. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseamy, yak osnova formuvannia biznes-systemy orhanizatsii. *Efektivna ekonomika*. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].
12. Skliar Ye. V., Ksenofontova A. Yu. (2020). Protseamy pidkhd do upravlinnia pidpryemstvom v konteksti antykrizovoho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*. 156. 155–158. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/555> [in Ukrainian].
13. Hutorova O. O. (2009). Menedzhment orhanizatsii: navch. posib. Kharkiv: KhNAU [in Ukrainian].
14. Protseamy pidkhd — yak vin z'avyvsia? (2024). *TMS Academy*. URL: <https://academy.tms.ua/blog/protsesnyy-pidkhd/> [in Ukrainian].
15. Shablony biznes-protseamy. (2024). *Fox Manager*. URL: <https://foxmanager.com.ua/shablony-biznes-procesiv/> [in Ukrainian].
16. Systema upravlinnia biznes-protseamy (BPMS). (2024). *Creatio*. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/bpms> [in Ukrainian].
17. Abredu P., Li C., Essien F.K., Adegoke I.A. A. (2023). Unleashing Potential: Overcoming Bottlenecks and Catalyzing Innovations in Intellectual Capital Intellectualization of Small and Medium-Sized Enterprises in Jiangsu During the Post-Industrial Era. *SAGE Open*. 13 (4). doi: <https://doi.org/10.1177/21582440231202086>.