

Курах О. П.

аспірант,

Тернопільський національний технічний університет

імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7554-9290>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ УПРАВЛІННЯМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ІНКЛЮЗИВНИМ І СМАРТ-РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Досліджено особливості формування двовекторного взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами суб'єктів підприємництва та забезпеченням інклюзивного і смарт-розвитку на рівні територіальних громад. Обґрунтовано, що актуальні стратегічні цілі соціально-економічного розвитку держави вимагають відмови від застарілих екстенсивних управлінських підходів і нагального впровадження інноваційних методів управління бізнес-процесами, побудованих на засадах їх реконфігурації, цифрової трансформації та орієнтації на принципи сталості. Доведено універсальність концепції бізнес-процесу для суб'єктів підприємництва та територіальних громад, оскільки обидва типи структур мають спільні ознаки, зокрема, цілеспрямованість, клієнтоорієнтованість, вимірюваність та керованість. Такий підхід дає змогу розглядати територіальну громаду як організаційно-економічну систему, в якій процеси довгострокового управління, ресурсного забезпечення, комунікації і контролю можуть бути оптимізовані за принципами бізнес-менеджменту. Перенесення підходів і моделей управління бізнес-процесами з підприємницького рівня на рівень територіальної громади створює можливість підвищення ефективності її функціонування, оскільки бізнес-процеси громади спрямовані на оптимальне використання ресурсів, підвищення якості життя населення та розвиток місцевої економіки. Встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами виступає каталізатором смарт-розвитку територій через впровадження технологічних інновацій і сприяє створенню високотехнологічних смарт-підприємств, а також шляхом створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників, активізації підприємницької ініціативи та розширення практик соціальної відповідальності бізнесу, що безпосередньо впливає на інклюзивний розвиток. Напрями впливу включають підвищення ефективності виробничих процесів для забезпечення податкових надходжень, розвиток персоналу через навчання та включення елементів соціальної відповідальності для підтримки соціальних та екологічних ініціатив. Визначено й зворотний вплив: високий рівень розвитку територіальних громад (інфраструктура, кадровий потенціал) створює сприятливе, стабільне та стійке середовище для оптимізації бізнес-процесів, гарантуючи доступ до кваліфікованих трудових ресурсів та спрощуючи операційну діяльність. Зроблено висновок, що забезпечення збалансованого та сталого розвитку територій можливе лише за умови переходу до сучасних, інноваційно орієнтованих методів управління бізнес-процесами, які поєднують економічну ефективність із соціальною цінністю.

Ключові слова: місцевий розвиток, бізнес-процеси, суб'єкти підприємництва, інклюзивний розвиток, смарт-розвиток, цифровізація, цифрові технології, реконфігурація, інноваційні методи управління, соціальна відповідальність.

Oleksandr Kurakh

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

PECULIARITIES OF FORMING THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND INCLUSIVE AND SMART DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

This study examines the specific features of the bidirectional interrelationship between business process management in business entities and the achievement of inclusive and smart development within territorial communities. The research substantiates that contemporary strategic priorities require abandoning outdated extensive management approaches and adopting innovative business process management methods grounded in process reconfiguration and digitalization. The universality of the business process concept is demonstrated for both enterprises and territorial communities, as both systems share key attributes such as goal orientation and client-centricity. The transfer of business process management approaches from the enterprise level to the territorial community level enhances its efficiency, as community business processes aim for optimal resource use, improved quality of life, and local economic development. The findings indicate that effective business process management serves as a catalyst for smart development, by fostering technological innovation, promoting the creation of high-tech smart enterprises, and for inclusive development – by promoting employment, upskilling, and corporate social responsibility. Key areas of influence include increasing the efficiency of production processes to ensure tax revenues, developing personnel through training, and incorporating corporate social responsibility elements to

support social and environmental initiatives. Conversely, a high level of territorial community development, reflected in infrastructure and human capital, creates favorable conditions for optimizing business processes. The study concludes that the transition to modern business process management practices is essential for ensuring balanced, sustainable, and innovation-driven territorial development.

Keywords: local development, business processes, business entities, inclusive development, smart-development, digitalization, digital technologies, reconfiguration, innovative management methods, social responsibility.

Постановка проблеми та її актуальність. Потреба в підвищенні ефективності та сталості взаємодії територіальних громад і суб'єктів підприємництва, що постала в умовах сучасних викликів, робить критично необхідною докорінну зміну існуючих управлінських парадигм, адже збереження традиційних, екстенсивно-орієнтованих методів управління бізнес-процесами перешкоджає досягненню нових, якісно складніших цілей щодо інклюзивного та смарт-розвитку територіальних громад, що обґрунтовує невідкладність розробки та впровадження інноваційних, реконфігурованих підходів до процесного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманіття підходів і моделей управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва активно розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, наукові роботи Ходаківського О. М. [5], Чорнобай Л. І. [6], Костіної О. М. [8], Іртишевої І. О. [10] та інших учених підтверджують ґрунтовний аналіз концептуальних і прикладних аспектів управління бізнес-процесами, зокрема – їх економічної суті та застосування, включно з антикризовим управлінням. У свою чергу, розробки Сухініна Д. В. [4] та напрацювання зарубіжних дослідників [1; 2; 11] і міжнародних організацій [9], демонструють важливість процесного підходу для функціонування публічної сфери та місцевого економічного розвитку.

Попри наявність значної кількості праць за окресленою проблематикою, наукове середовище характеризується нестачею комплексного системного обґрунтування та моделювання прямого й зворотного двовекторного взаємозв'язку, що існує між процесно-орієнтованим управлінням та комплексними цілями інклюзивного та смарт-розвитку територіальних громад. Усвідомлення цього факту зумовлює як наукову новизну, так і практичну значущість даного дослідження.

Мета статті. Запропонована стаття покликана заповнити існуючу наукову прогалину, що полягає в дослідженні та обґрунтуванні можливостей перенесення підходів і моделей управління бізнес-процесами з підприємницького рівня на рівень територіальної громади задля забезпечення інклюзивного та смарт-розвитку низових територіальних утворень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення стратегічних цілей, які визначаються підприємствами, територіальними громадами, державою та суспільством, вимагає розробки та впровадження ефективних, дієвих сучасних механізмів управлін-

ня, які відповідають часу та враховують особливості функціонування цих суб'єктів. На противагу застарілим управлінським підходам, орієнтованим на екстенсивні зміни, що є негативним і застарілим явищем. З огляду на це, необхідною є розробка та використання сучасних інноваційних методів управління бізнес-процесами на основі вдосконалення та реконфігурації.

Згідно з науковими підходами, бізнес-процес визначається як сукупність повторюваних дій, які спрямовані на досягнення конкретної мети або сукупності цілей. Ключовими вимогами є конкретність цілей і послідовність результатів, які забезпечують рух організації до визначеної мети [1–6].

Хоча термін «бізнес-процес» традиційно асоціюється з підприємництвом, його застосування до функціонування територіальних громад є не лише можливим, а й цілком доцільним. Концепція бізнес-процесу розглядається як універсальна для обох типів структур.

Усі бізнес-процеси перебувають під управлінським впливом і являють собою системи, що трансформують ресурси у кінцевий результат (Рис. 1).

У Табл. 1 узагальнено прояви основних ознак бізнес-процесу у підприємстві та територіальних громадах.

Як видно з даних Табл. 1, основні ознаки бізнес-процесу поширюються і на рівень територіальних громад.

Бізнес-процеси територіальної громади спрямовані на оптимальне використання ресурсів, підвищення якості життя населення, розвиток місцевої економіки та інфраструктури, а також на забезпечення сталого, інклюзивного та смарт-розвитку території.

Управління цими процесами здійснюється органами місцевого самоврядування з можливим залученням суб'єктів підприємництва та громадськості, що дозволяє інтегрувати принципи ефективного менеджменту в діяльність публічного сектору.

У наукових колах представлено різноманітність авторських визначень поняття «бізнес-процес», які по суті базуються на тому, що це дії, спрямовані на досягнення конкретної мети діяльності суб'єкта господарювання [1–6].

З огляду на узагальнення наукових доробок, пропонується авторське визначення дефініцій «бізнес-процес» та «бізнес-процес територіальної громади»:

1. Бізнес-процес – це набір взаємозалежних керованих процедур із визначеними початковою та кінцевою фазами, структуроване виконання яких забезпечує вимірний результат, що сприяє досягненню конкретних цілей суб'єкта та створює корисний результат (споживчу цінність) для споживачів.



Рис. 1. Ключові характеристики бізнес-процесу

Джерело: [7]

Таблиця 1

Прояви основних ознак бізнес-процесу у підприємництві та територіальних громадах

Загальні ознаки бізнес-процесу	Підприємництво	Територіальна громада
Цілеспрямованість	Отримання прибутку	Досягнення конкретних результатів, які визначають якість життя мешканців громади
Клієнтоорієнтованість	Покупці/споживачі товарів, робіт, послуг	Мешканці, підприємства та організації територіальної громади
Вимірюваність ефективності процедур та всього бізнес-процесу	Застосування системи ключових показників ефективності для контролю	
Системність бізнес-процедур	Доцільність розгляду суб'єкта підприємництва та територіальної громади як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів	
Керованість	Керівники суб'єкта підприємництва або функціональних підрозділів, груп	Органи місцевого самоврядування територіальної громади

Джерело: сформовано автором самостійно

2. Бізнес-процес територіальної громади – це структурована, вимірювана та керована послідовність взаємопов'язаних процедур та ресурсів, спрямована на досягнення конкретних цілей громади, яка створює цінність для її мешканців, підприємств і організацій, забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє генеруванню економічних, соціальних та/або екологічних ефектів.

Таким чином, перенесення підходів і моделей управління бізнес-процесами з підприємницького рівня на рівень територіальної громади створює можливість підвищення ефективності її функціонування.

Етапи оцінки системи управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва/територіальної громади представлено на Рис. 2.

Отже, при проведенні аналізу бізнес-процесів важливо провести максимально точне оцінювання

ефективності управління ними, оскільки ця інформація слугує основою для подальших дій, спрямованих на їх вдосконалення та загального підвищення рівня якості самого бізнес-процесу та організації загалом.

Дослідження взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами та інклюзивним і смарт розвитком територіальних громад є критично важливим для визначення пріоритетних напрямів їх розвитку.

Причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю бізнес-процесів і прогресивним розвитком територіальних громад є двовекторними, адже управлінські інновації на рівні суб'єктів господарювання чи загалом територіальної громади сприяють сталості через вплив на зайнятість в межах територіальної громади; можуть прискорювати технологічний прогрес у громадах, зокрема в інфраструктурі, освіті та інших сферах; спричиняти зміни в бізнес-процесах,

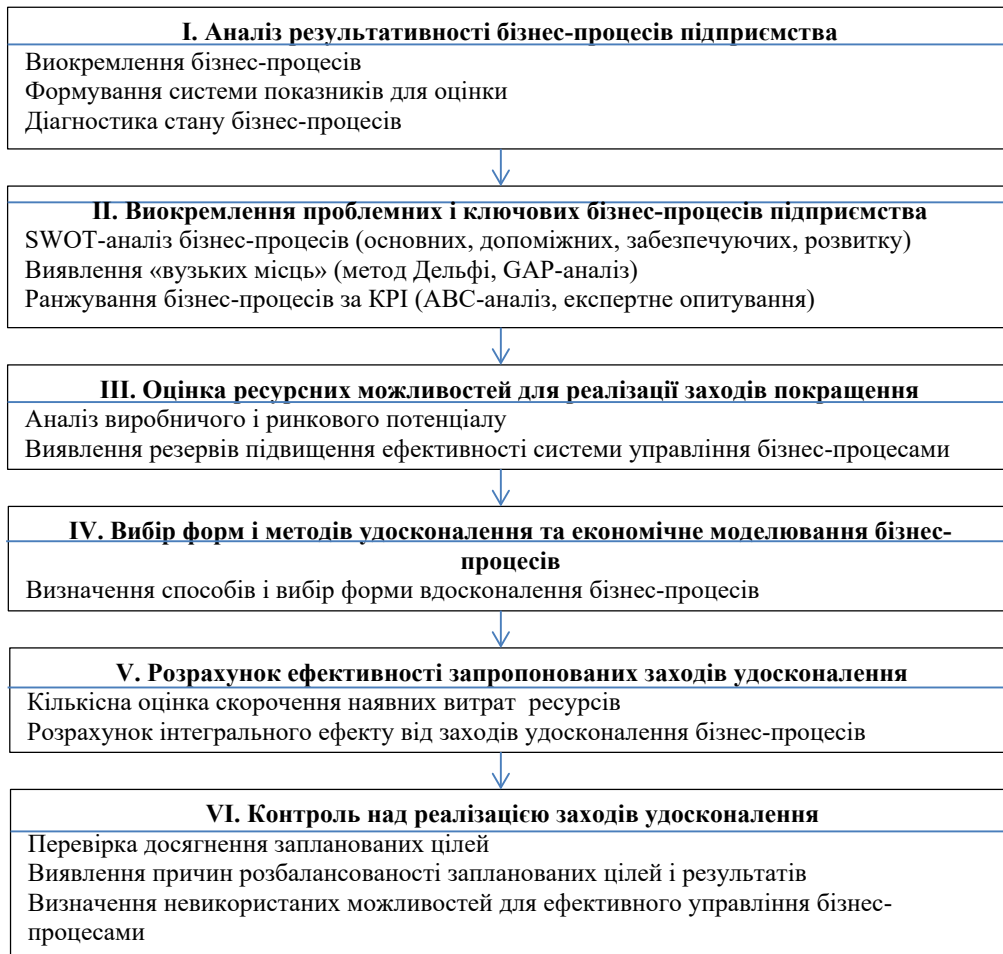


Рис. 2. Етапи оцінювання системи управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва / територіальної громади

Джерело: сформовано автором із використанням [8]

які впливають на соціокультурні аспекти територіальних громад, що знаходить своє відображення в якості життя, можливостях реалізації соціально важливих проєктів, ін.

Разом з тим, високий рівень розвитку територіальної громади справляє підтримуючий ефект на бізнес-процеси, зокрема, підприємств і організацій. Наприклад, високий соціально-економічний рівень розвитку територіальної громади сприяє формуванню та утриманню кваліфікованих трудових ресурсів. Як наслідок – підприємства, які працюють в межах такої територіальної громади, отримують доступ до залучення професійно підготовлених працівників, що, в свою чергу, веде до оптимізації бізнес-процесів компанії.

Також важливим підтримуючим ефектом успішної територіальної громади є розвинута інфраструктура (транспортна, комунікаційна, енергетична), наявність якої створює передумови для спрощення багатьох бізнес-процесів підприємств і організацій.

Підтримка «м'якої інфраструктури» (покращення середовища функціонування бізнесу) є не

менш важливою, ніж інвестиції у «жорстку» стратегічну інфраструктуру (транспорт, комунальне господарство).

Для оптимізації бізнес-процесів важливим є стабільність і стійкість середовища їх реалізації. Можна впевнено стверджувати, що прозорість в управлінні, відкритість і зацікавленість у розвитку територіальної громади, запровадження та реалізація програм для підтримки бізнесу сприяють підвищенню рівня ефективності роботи суб'єктів підприємництва та якості життя мешканців громади.

Аналіз сучасних управлінських інструментів для сприяння інклюзивному та смарт розвитку територіальних громад в Україні варто проводити в розрізі політик, програм, технологій і підходів, які спрямовані на забезпечення розвитку територіальних громад та реалізації моделей місцевого розвитку як сукупності бізнес-процесів.

Реалізація моделей місцевого розвитку відбувається за участі інституцій місцевого розвитку, основні напрями діяльності та функції яких як сукупність бізнес-процесів представлені на Рис. 3.



Рис. 3. Основні напрями діяльності та функції інституцій місцевого розвитку як сукупність бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Перший блок «Активізація території» важливий з огляду на необхідність розуміння потенціалів розвитку та формування сприятливого для бізнесу підприємницького клімату.

Блок «Підтримка планування» містить такі елементи, реалізація яких формує стійке підприємницьке середовище у середньо- та довгостроковій перспективі.

Блок «Послуги бізнесу» передбачає, що суб'єкти місцевого розвитку можуть надавати бізнесу певні види послуг, які спроможні забезпечити його діяльність (навчання, допомога у підготовці певного роду документації, ін.).

Блок «Популяризація території» є пріоритетним напрямом роботи інституцій місцевого розвитку, що веде до активізації економічного середовища території, зокрема, в контексті сприяння інклюзивному та смарт розвитку територіальних громад.

У Табл. 2 наведено ключові управлінські інструменти сприяння інклюзивному та смарт розвитку територіальних громад.

Проведений аналіз показав, що конкурентоспроможність територій та ефективність бізнес-процесів у них залежить від комплексу чинників:

– об'єктивні – ресурсний, виробничий, інфраструктурний потенціал території, розміщення продуктивних сил, накопичений досвід та знання;

– регуляторні – регуляторне середовище, інвестиційний та бізнес клімат;

– управлінські – управлінські компетенції, структура, пріоритети, підходи до реалізації управлінських функцій на місцевому рівні (налагоджена система та цілеспрямована організація управлінських процесів);

– інноваційні – рівень технологічної спеціалізації регіону, людський капітал, інноваційне середовище, інституції інноваційного розвитку, інноваційна активність підприємств, потенціал до активного застосування цифрових технологій [10].

Рівень економічного розвитку територіальних громад є, насамперед, результатом ефективності діяльності бізнес-структур, які є генератором та рушійною силою місцевого економічного розвитку.

Разом з тим, варто розглянути зворотній вплив бізнесу на розвиток територіальних громад.

У Табл. 3 представлено ключові напрями впливу ефективного управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва на розвиток територіальних гро-

Таблиця 2

Управлінські інструменти сприяння інклюзивному та смарт розвитку територіальних громад

Назва	Опис	Позитивні аспекти	Виклики
Стратегія інтелектуальних спільнот	Підтримка інтеграції технологій у різні сфери громадського життя. Всеохоплююча цифровізація; активне застосування цифрових технологій	Зниження витрат, оптимізація інфраструктури, підвищення якості життя мешканців громади	Значні фінансові вкладення, необхідність забезпечення кібербезпеки
Інноваційні та стартап екосистеми	Розбудова інноваційних екосистем через створення інкубаторів, акселераторів, технопарків та інших утворень	Стимулювання технологічного прогресу, створення нових робочих місць, розвиток інновацій	Потреба у фінансуванні, розвиток кадрів в аспекті технологічної обізнаності
Сприяння інклюзивному розвитку	Враховання потреб різних груп населення	Забезпечення рівних можливостей для всіх мешканців громади. Формування соціально справедливого середовища	Необхідність чіткої координації ініціатив, імплементація і підтримка інклюзивних практик у різних галузях місцевої економіки
Участь громадськості та партнерство	Залучення громадськості у прийняття рішень та реалізацію проєктів. Стійке партнерство між владою, бізнесом та громадськістю	Посилення відповідальності та довіри, враховання інтересів усіх стейкхолдерів територіальної громади	Потреба у розвитку механізмів участі та обміну інформацією

Джерело: сформовано автором самостійно

Таблиця 3

Напрями впливу ефективного управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва на розвиток територіальних громад

Назва фактору впливу	Опис	Вплив на територіальну громаду
Підвищення ефективності виробничих бізнес-процесів	Скорочення витрат, тривалості операційного циклу, підвищення якості продукції	Створення та утримання робочих місць, забезпечення податкових надходжень в бюджет громади, стимулювання розвитку інших галузей місцевої економіки
Застосування технологічних інновацій	Впровадження інноваційних технологій (інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналізу даних) сприяє створенню смарт-підприємств; всеохоплююча цифровізація	Розвиток смарт-підприємств сприяє розвитку високотехнологічного сектору в територіальній громаді, залучаючи інвестиції та створюючи інноваційні робочі місця
Підвищення рівня освіченості та кваліфікованості працівників	Управління бізнес-процесами в напрямі розвитку знань, вмінь та навичок працівників через навчання, тренінги та розвиток кар'єрних можливостей	Підвищення рівня кваліфікованості працівників у бізнес-середовищі територіальної громади сприяє економічній активності та конкурентоспроможності територіального утворення
Включення в бізнес-процеси елементів соціальної відповідальності	Можливості бізнес-структур розвивати та впроваджувати соціальні програми та ініціативи	Підвищення якості життя громади через підтримку соціальних, екологічних та інших ініціатив

Джерело: сформовано автором самостійно

мад. Зокрема, підвищення ефективності виробничих процесів, застосування технологічних інновацій, розвиток персоналу та впровадження елементів соціальної відповідальності бізнесу можуть позитивно впливати на громаду.

По-перше, оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат і підвищення якості продукції сприятиме створенню нових робочих місць, забезпеченню податкових надходжень до місцевого бюджету та стимулюванню розвитку інших галузей економіки громади.

По-друге, упровадження технологічних інновацій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект

та аналіз даних, дозволить створювати високотехнологічні смарт-підприємства, що сприятиме залученню інвестицій та формуванню інноваційних робочих місць.

По-третє, підвищення кваліфікації та освіченості працівників через тренінги, навчання та розвиток кар'єри забезпечить нарощення людського капіталу громади, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Насамкінець, упровадження елементів соціальної відповідальності бізнесу у вигляді підтримки соціальних та екологічних ініціатив сприятиме поліпшенню якості життя населення територіальної громади.

Отже, ефективне управління бізнесом може стати потужним каталізатором позитивних змін у розвитку територіальних громад.

Для комплексного аналізу та оцінки впливу бізнес-процесів на розвиток територіальних громад доцільним є використання різноманітних методичних підходів (Табл. 4).

Застосування описаних методик дозволить комплексно оцінити внесок суб'єктів бізнесу у розвиток і підвищення добробуту територіальної громади.

Узагальнюючи вище викладене, доцільним є представлення авторського бачення взаємозв'язку

між бізнес-процесами суб'єктів підприємництва та інклюзивним і смарт-розвитком територіальної громади (Рис. 4).

У центрі схеми знаходяться бізнес-процеси суб'єктів підприємництва територіального утворення, на які впливають такі чинники як вітчизняне та міжнародне законодавство, суспільні очікування щодо діяльності бізнесу, а також наявні технології та можливості їх запровадження.

Схема демонструє, що і сам розвиток територіальної громади здійснює зворотний вплив на діяльність бізнесу через фактори людського капіталу, інф-

Таблиця 4

Методики для аналізу впливу бізнес-процесів на розвиток територіальних громад

Назва методики	Особливості проведення
Оцінка життєвого циклу (Life Cycle Assessment, LCA)	Дозволяє проаналізувати весь ланцюжок створення цінності певного продукту чи послуги компанії: від добування сировини до утилізації, та оцінити впливи на навколишнє середовище на кожному етапі – дає можливість ідентифікувати найбільш проблемні процеси та оптимізувати їх з точки зору соціальної відповідальності
Побудова ланцюжка створення цінностей	Дозволяє детально проаналізувати всі процеси та операції, задіяні у виробництві продукції чи наданні послуги, починаючи із закупівлі сировини та закінчуючи доставкою кінцевому споживачу. Кожен етап аналізується з точки зору його внеску у створення цінності та впливу на суспільство і навколишнє середовище
Картування бізнес-процесів з урахуванням стейкхолдерів	Передбачає аналіз взаємодії кожного процесу з ключовими зацікавленими сторонами: споживачами, постачальниками, місцевою територіальною громадою тощо. Дозволяє виявити можливі конфлікти інтересів і оптимізувати процеси для їх запобігання та мінімізації негативного впливу

Джерело: сформовано автором на основі [11]



Рис. 4. Взаємозв'язок між бізнес-процесами суб'єктів підприємництва та інклюзивним і смарт-розвитком територіальної громади

Джерело: розроблено автором самостійно

раструктури, купівельної спроможності населення та інституційного середовища.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами та інклюзивний і смарт-розвиток територіальних громад мають стійкий двовекторний взаємозв'язок і взаємовплив.

Висновки. Концепція бізнес-процесу є універсальною, а її транспонування на рівень територіальних громад є доцільним для підвищення ефективності її функціонування, оскільки територіальні громади, як і підприємства, демонструють такі ознаки як цілеспрямованість, клієнтоорієнтованість, вимірюваність та керованість. З одного боку, підвищення ефективності бізнес-процесів суб'єктів підприємництва є генератором і рушійною силою місцевого економічного розвитку, прямо впливаючи на смарт-розвиток через застосування технологіч-

них інновацій для створення високотехнологічних смарт-підприємств, а також сприяючи інклюзивному розвитку через забезпечення зайнятості, підвищення кваліфікації працівників та впровадження елементів соціальної відповідальності, що поліпшує якість життя населення. З іншого боку, високий рівень інклюзивного та смарт-розвитку територіальних громад забезпечує підтримуючий ефект для бізнес-процесів, гарантуючи доступ до кваліфікованих трудових ресурсів, розвиненої «жорсткої» та «м'якої» інфраструктури, а також стабільного інституційного середовища. Для забезпечення цієї взаємодії та досягнення збалансованого розвитку території нагальною є необхідність відмови від застарілих підходів на користь сучасних інноваційних методів управління бізнес-процесами на основі їх вдосконалення та реконфігурації.

Література:

1. Andersen Bjorn. Business process improvement toolbox. 2nd ed. Quality Press, 2007. 296 p. URL: <https://ebpm.ir/wp-content/uploads/2017/10/Business-Process-Improvement-Toolbox-2007.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, 1993. 337 p. URL: <https://archive.org/details/processinnovation0000dave> (дата звернення: 28.09.2025).
3. Гальків Л. І. До питання генезису поняття «бізнес-процес». *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3. С. 87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121704.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Сухінін Д. В. Процесний підхід до організації діяльності з надання муніципальних послуг. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. 185 с. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/techno/05sdvnmp.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60–64.
6. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2013. С. 125–131.
7. Чому реінжиніринг бізнес-процесів краще оптимізації. *Роби Бізнес*: веб-сайт. URL: <https://xn--90aamhd6acrpq0s.xn--j1amh/teoriya/re-nzhin-ring-b-znes-protses-v> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287–297.
9. Local Economic Development Agencies for governance and internalization of local economies and human development. ILS LEDA, 2009. URL: http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/leda_brochure_may_2010_english_517598.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
10. Іртишцева І. О., Надточій І. І., Мураховська Л. П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 48–55.
11. Toniolo S., Tosato R. C., Gambaro F., Ren J. Life cycle thinking tools: Life cycle assessment, life cycle costing and social life cycle assessment. *Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making: Methodologies and Case Studies*. Elsevier, 2020. pp. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818355-7.00003-8>

References:

1. Andersen Bjorn (2007) *Business process improvement toolbox*. 2nd ed. Quality Press, 296 p. Available at: <https://ebpm.ir/wp-content/uploads/2017/10/Business-Process-Improvement-Toolbox-2007.pdf> (accessed September 25, 2025).
2. Davenport T. H. (1993) *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, 337 p. Available at: <https://archive.org/details/processinnovation0000dave> (accessed September 28, 2025).
3. Halkiv L. I. (2016) Do pytannia henezysu poniattia “biznes-protses” [On the question of the genesis of the concept of “business process”]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3, p. 87. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121704.pdf> (accessed October 10, 2025).
4. Sukhinin D. V. (2005) Protseyny pidkhyd do orhanizatsii diialnosti z nadannia munitsypalnykh posluh [Process approach to organizing municipal service provision activities]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, p. 185. Available at: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/techno/05sdvnmp.pdf> (accessed October 15, 2025).
5. Khodakivskyi O. M. (2017) Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Enterprise business process management]. *Ahrosvit*, 22, pp. 60–64.

6. Chornobai L. I. (2013) Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of an enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika*, pp. 125–131.
7. Chomu reinzhynirynh biznes-protsesiv krashche optymizatsii [Why business process reengineering is better than optimization]. *Roby Biznes*. Available at: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/re-nzhin-ring-b-znes-protses-v> (accessed October 12, 2025).
8. Kostina O. M. (2017) Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protsesamy u konteksti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomichnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Ekonomika i suspilstvo"*, 10, pp. 287–297.
9. ILS LEDA (2009) Local Economic Development Agencies for governance and internalization of local economies and human development. Available at: http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/leda_brochure_may_2010_english_517598.pdf (accessed October 18, 2025).
10. Irtysheva I. O., Nadtochii I. I., Murakhovska L. P. (2021) Rehionalne upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Regional business process management in the context of decentralization of power in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, T. 6, 2, pp. 48–55.
11. Toniolo S., Tosato R. C., Gambaro F., Ren J. (2020) Life cycle thinking tools: Life cycle assessment, life cycle costing and social life cycle assessment. *Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making: Methodologies and Case Studies*. Elsevier, pp. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818355-7.00003-8>

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 17.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025