

УДК 658.5:005.7:330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-2.13>

Підвальний М.В.

асистент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5649-9613>

## АНАЛІЗУВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ

*На основі аналізу емпіричних даних українських і зарубіжних компаній визначено, що сучасна система управління бізнес-процесами вимагає глибокого розуміння і інтеграції таких елементів, як корпоративна культура, лідерство, технологічний розвиток та неперервне вдосконалення. Обґрунтовано, що успіх систем управління бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу значною мірою залежить від створення чітких корпоративних структур, які характеризуються адекватною субординацією та відсутністю внутрішніх суперечностей. Доведено, що ключовими факторами успіху в управлінні є інноваційність, креативність та розвиток кадрової політики, заснованої на принципах гнучкості та адаптивності. Аргументовано, що важливими ознаками сучасного розвитку систем управління бізнес-процесами є використання систематичного моніторингу, активне залучення стейкхолдерів, ефективний ризик-менеджмент та підвищена корпоративна відповідальність. Ці елементи в сукупності сприяють підвищенню ефективності управління та здатності організацій адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.*

*Ключові слова:* бізнес-процеси, корпоративна культура, лідерство, технологічний розвиток, рефлексивний підхід, бізнес-середовище, оптимізація ресурсів.

## FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM BASED ON A REFLECTIVE APPROACH

Pidvalnyi Marian

Lviv Polytechnic National University

*Researching the level of development of a business process management system based on a reflexive approach is important for several key reasons. Firstly, the research allows for the assessment of how effectively the implemented system is managing business processes. This helps identify needs for improvement and understand which aspects require the most attention. Secondly, the reflexive approach entails continuous analysis and adjustment of strategy. Researching the level of development of the business process management system helps companies adapt their strategy to changes in the internal and external environment. Thirdly, risk analysis is an important component of reflexive management. Research allows for the identification of potential risks associated with the business process management system and the development of strategies to manage them. Therefore, researching the level of development of a business process management system based on a reflexive approach is an important strategic activity that contributes to the success and sustainable development of enterprises in the modern business environment. Based on the analysis of empirical data from Ukrainian and foreign companies, we conclude that the modern business process management system requires a deep understanding and integration of elements such as corporate culture, leadership, technological development, and continuous improvement. It is argued that the success of business process management systems based on a reflexive approach largely depends on the creation of clear corporate structures characterized by adequate subordination and the absence of internal contradictions. It is demonstrated that key success factors in management include innovation, creativity, and the development of personnel policies based on principles of flexibility and adaptability. It is argued that important features of modern business process management system development include the use of systematic monitoring, active stakeholder engagement, effective risk management, and increased corporate responsibility. Taken together, these elements contribute to increased management efficiency and organizational adaptability to changes in the dynamic business environment.*

*Keywords:* business processes, corporate culture, leadership, technological development, reflexive approach, business environment, optimization of resources.

**Постановка проблеми.** Дослідження рівня розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу має велику важливість з кількох ключових причин: по перше, дослідження дозволяє оцінити, наскільки ефективно впроваджена система управління бізнес-процесами. Це допомагає ідентифікувати потреби в поліпшенні та зрозуміти, які аспекти потребують найбільшої уваги. По друге, рефлексивний підхід передбачає постійне аналізування та корекцію стратегії. Дослідження рівня розвитку системи управління бізнес-процесами допомагає підприємству адаптувати свою стратегію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. По третє, аналіз ризиків є важливою складовою рефлексивного управління. Дослідження дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з системою управління бізнес-процесами, та розробляти стратегії їх управління.

Отже, дослідження рівня розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є важливою стратегічною діяльністю, яка сприяє досягненню успіху та стійкого розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз сучасного рівня розвитку системи управління бізнес-процесами з використанням рефлексивного підходу можливий через вивчення практики діяльності українських компаній, зокрема їх корпоративної культури та прикладів корпоративного лідерства. Серед вчених, які зосередились на оптимізації бізнес-процесів у торговельній сфері і внесли значний внесок у визначення ключових факторів успіху в цій галузі можна виокремити: Волосатова М. [1], Чорнобай Л. [2], Сідоренко М. [3], Банташа А., Ковалю В., Башинську М., Козловцеву В. [4], Ільченка С., Хумарову Н., Маслій Н., Дем'янчука М., Скрібаня В. [5], Бірюкову В. [6]. Їх дослідження становлять важливе джерело інформації для менеджерів і керівників бізнесу, а також для тих, хто вивчає покращення управлінської практики у цьому секторі.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є проведення аналізу рівня розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виконати аналіз сучасного рівня розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу можливо виконати шляхом ознайомлення з практикою діяльності українських компаній, зокрема їх корпоративної культури і прикладів корпоративного лідерства. Так, розглянемо досвід державного банку – ПриватБанк. Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного

управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України. Повноваження Правління банку, Наглядової ради банку та інших колегіальних органів представлені в Статуті банку [7]. Отож, система управління і корпоративна культура ПриватБанку чітко прописані, а субординаційні відносини адекватно вибудовані і не містять суперечностей, що засвідчує високий рівень розвитку системи управління бізнес-процесами. Щодо корпоративного лідерства, то заступник Голови Правління ПриватБанку з питань фінансів Самаріна з приводу корпоративного лідерства банку відзначає: «...Зараз відбувається відхід від суто банківських послуг, перехід у маркет-плейс і пропонування послуг, які є поряд з банківськими: купівля квитків, страхових полісів або навіть квітів. Але все одно це банк. Це регулювання банківської діяльності, це платежі, це транзакції, і це процес взаємодії з клієнтами... всі фінтехи (Google, Apple, Facebook, Amazon) створюють виклики банківській моделі. Але все-таки у банків є контакт з клієнтом, існує феномен довіри до банків. Ідея полягає в тому, що взаємини між банком і клієнтом – це, перш за все, побудова довіри... ПриватБанк – це особливий елемент у банківській системі... це приклад втілення креативного лідерства і роботи команди. Колишня команда створила унікальну бізнес-модель, яка базується на інтернет-платформі...» [8]. Як бачимо, командний дух в організації у взаємодії з креативністю та інноваціями забезпечує лідерство і уможливорює гнучку, рефлексивну ринкову поведінку.

В якості ще одного прикладу приведемо досвід компанії Київстар. Сучасне керівництво компанії робить акцент на кадровій політиці, гнучкості та адаптивності як основних умовах розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Менеджери компанії стверджують, що шукають не просто виконавців системи, а зірок, чії компетенції можуть – і повинні – перевершувати компетенції тих, хто їх наймає. Для розкриття потенціалу фахівця необхідні певні умови. Серед основних – висока місія компанії та усвідомлення своєї співучасті в ній. Місія «Київстар» – покращувати життя українців, надаючи кращі та інноваційні телеком-послуги.

Щоб заявлені цілі стали реальними, компаніям необхідні ще дві риси – гнучкість і адаптивність. Це змушує рухатися від жорстких ієрархій до децентралізації, даючи департаментам і окремим людям все більшу свободу дій. Навчання та розвиток персоналу – найважливіший інструмент в арсеналі HR. Ефективний процес навчання спрямований на забезпечення співробітників інформацією, що допоможе їм розвивати необхідні навички для досягнення бізнес-цілей організації. Крім привабливості процесу для бізнесу, програми навчання сприяють швидкій та успішній адаптації нових співробітників, а також слугують інструментом залучення та мотивації, розвивають почуття активної приналежності до компанії, що значно підвищує ефективність їхньої роботи [9].

Окрім зазначеного, компанія Київстар утримує лідерські позиції на ринку і досягає успіху в управлінні бізнес-процесами завдяки розвитку технологічної інфраструктури і впровадженню інноваційних продуктів. Сьогодні складно уявити багато сфер діяльності без елементів автоматизації. Насамперед автоматизуються рутинні завдання з простим алгоритмами: регулярна перевірка вибраних параметрів, передача результатів і певні дії у разі настання обраного тригера (наприклад, увімкнення пожежної сигналізації у відповідь на дим). Технологічними інноваціями компанії Київстар є технології M2M та IoT. Технології M2M – Machine-to-Machine – дозволяють вирішувати ці завдання дистанційно і з мінімальною участю людини: інформація передається від пристрою до пристрою, а також до центру обробки даних через інтернет, SMS, CSD або голосові канали. Таким чином «розумні» M2M-пристрої створюють свою мережу – Internet of Things (інтернет речей). У свою чергу, Internet of Things, або IoT – це технологія взаємодії пристроїв один з одним і з зовнішнім середовищем за допомогою вбудованих технічних і програмних рішень. Завдяки IoT можна автоматично і в режимі реального часу відслідковувати роботу різних систем: від стану обладнання до ланцюгів поставок. Київстар допомагає компаніям організувати власну IoT-інфраструктуру (обладнання, M2M SIM-карти або інший тип підключення до мережі, ПЗ для зберігання, обробки, аналізу і видачі кінцевої інформації). Також у компанії є платформа для дистанційного керування M2M SIM-картами в IoT-пристроях у режимі реального часу, розроблена у співпраці з компанією Cisco – Центр керування IoT. Сервіс дозволяє використовувати можливості технології інтернету речей і одночасно знижувати витрати ресурсів бізнесу, необхідних для управління мережею «розумних» пристроїв [10].

У продовження сказаного наведемо приклади відомих компаній світу, які давно відомі своїми

унікальними підходами до корпоративної культури, лідерства, а також розвитку технологічної інфраструктури, що часто сприяє їх успіху на світовій арені. Ось кілька прикладів успішних управлінських рішень, що базуються на цих факторах:

– компанія Toyota (Японія) відома своєю філософією «Кайдзен», що означає "неперервне вдосконалення". Ця філософія є ключовою складовою їх корпоративної культури і стимулює всіх співробітників до постійного покращення виробничих процесів. Цей підхід допоміг Toyota стати однією з найбільших автомобільних компаній у світі з високою репутацією якості та надійності;

– компанія Samsung (Південна Корея) акцентує на інноваціях та швидкому впровадженні нових технологій, що є частиною їх корпоративної культури. Лідерство компанії зосереджене на розвитку передових продуктів та технологій, що дозволило їм стати одним зі світових лідерів у сфері високих технологій, особливо у виробництві смартфонів та споживчої електроніки;

– компанія Huawei (Китай) вирізняється своєю унікальною корпоративною культурою, яка заснована на концепції «вовчої культури». Ця культура включає такі цінності, як витривалість, відданість роботі та агресивне просування на ринку. Це допомогло Huawei швидко рости та стати одним з провідних виробників телекомунікаційного обладнання та смартфонів;

– компанія Tata Group (Індія) відома своєю сильною корпоративною культурою, яка базується на принципах етики, соціальної відповідальності та інвестиції в людські ресурси. Ці цінності допомогли Tata Group стати однією з найбільш поважних корпорацій в Індії;

– глобальна компанія, що спеціалізується на електроніці – Philips (Нідерланди) здійснила значний поворот в своїй стратегії, фокусуючись на здоров'ї та добробуті. Компанія інвестувала в розробку передових медичних технологій та цифрових рішень для охорони здоров'я. Цей крок, заснований на сильній технологічній інфраструктурі, дозволив Philips стати одним з лідерів у сфері цифрової медицини;

– компанія ASML (Нідерланди), яка є одним зі світових лідерів у виробництві обладнання для напівпровідникової промисловості є активним інвестором в технологічну інфраструктуру, особливо в літографічне обладнання. Компанія постійно сприяє розвитку передових технологій у виробництві мікрочипів, що є критично важливим для всієї галузі;

ING Group (Нідерланди), як один з провідних фінансових конгломератів у світі, активно впроваджує цифрові рішення для поліпшення банківських послуг. Компанія зробила ставку на розвиток мобільного банкінгу та онлайн-серві-



сів, значно підвищивши доступність та зручність своїх послуг для клієнтів;

– провідний телекомунікаційний оператор в Нідерландах – KPN, інвестував у розвиток високошвидкісних широкосмугових мереж та технологій 5G. Це рішення відіграло ключову роль у забезпеченні високоякісного зв'язку та підтримці розвитку цифрової економіки в країні;

– компанія, що спеціалізується на матеріалах та переробці – Umicore (Бельгія), значно інвестувала в технологічні інновації, зокрема у розробку та виробництво матеріалів для перезаряджаючих батарей та фотовольтаїки (перетворення світла на електрику, тобто перетворення енергії фотона в електричний струм). Ці інвестиції дозволили компанії стати одним з лідерів у цій швидкозростаючій галузі.

Ці приклади показують, як сильна корпоративна культура, ефективне лідерство та розвиток технологічної інфраструктури можуть стати фундаментом для успішного управління бізнес-процесами та загального успіху компаній на глобальному рівні.

Про розвиток систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу свідчить також імплементація принципів сталого розвитку в практику управління. За своєю природою виконання цього завдання не може бути разовою акцією, воно має перманентний характер, що засвідчує неперервне вдосконалення. Так, компанія Нова Пошта Нова пошта підтримує 10 принципів Глобального договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Компанія докладає значних зусиль задля досягнення 17 цілей сталого розвитку [11]. У цьому напрямку слід згадати ще кілька компаній. Так, у 2010 році компанія Metinvest, один з провідних експортерів металопродукції в Україні, приєдналася до Глобального договору ООН - ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності. Це означало, що Metinvest добровільно зобов'язалася дотримуватися принципів договору у своїй діяльності. Зокрема, компанія звертає увагу на захист прав людини, покращення умов праці, екологічну стійкість та протидію корупції. Metinvest регулярно інформує глобальну громадськість про свої досягнення у цих напрямках. У 2010 році Metinvest оприлюднила свій перший соціальний звіт відповідно до міжнародного стандарту Global Reporting Initiative (GRI). У 2013 році Metinvest приєдналася до формування Зеленої стратегії України на Міжнародному форумі сталого розвитку 2023 у Києві та Гаазі [12]. Компанія Auchan Україна акцентує свою увагу на підтримці сталого розвитку через сталий підхід до управління ресурсами та інновації у циркулярній економіці. Компанія відповідально використовує ресурси екосистеми та зобов'язується зменшити викорис-

тання пластикового пакування та викиди вуглецю від своєї діяльності. Стратегія Корпоративної соціальної відповідальності Auchan Україна інтегрується в усі пріоритетні напрямки діяльності компанії, що стало частиною міжнародної стратегії Auchan Рітейл з середини 2021 року. Компанія також запустила програму "Пластик" з використання переробленого пластику від 2021 року [13–15]. Компанія Асканія-Пак, один з провідних виробників та експортерів меду в Україні, заслуговує визнання за дотримання екостандартів та прагнення до сталого розвитку. У 2016 році компанія пройшла сертифікацію за стандартами FSSC 22000, який підтверджено GFSI та акредитовано в рамках ЄА [16]. Компанія METRO Україна активно впроваджує ініціативи забезпечення сталого розвитку шляхом покращення умов праці, соціального захисту співробітників, дотримання прав людини, розвитку енергоефективних технологій, управління відходами та боротьби із зміною клімату. Компанія також робить акцент на використанні повторної та відновлюваної сировини, зменшенні впливу на навколишнє середовище та підтримці національного виробництва [17; 18]. Компанія "Family Garden", найбільший виробник органічної лохини в Україні, заснована два роки тому з 100% іноземних інвестицій. Компанія активно розвивається як експортер органічних продуктів, прагнучи до використання сталих підходів у своїй корпоративній практиці. Family Garden сертифікований за стандартами GLOBAL GAP Organic Standard і GLOBAL GAP GRASP [19].

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що окрім корпоративної культури, лідерства, технологічної інфраструктури безперервного вдосконалення, гнучкості та адаптивності, а також кваліфікації персоналу важливими характеристиками сучасного рівня розвитку систем управління бізнес-процесами є системний моніторинг та оцінка, залучення стейкхолдерів, ризик-менеджмент та відповідальність учасників управління бізнес-процесами. Нажаль, в практиці корпоративного управління вітчизняних компаній ці ознаки розвитку виражені дуже локально і характерні лише великим компаніям, які мають розвинуті системи менеджменту. У практиці ж компаній зі світовим іменем ці ознаки перетворені на одні з ключових факторів розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Розглянемо ці приклади більш ретельно.

1. Використання систематичного моніторингу та оцінки для прийняття успішних управлінських рішень в управлінні бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є розповсюдженою практикою серед великих компаній в США, Канаді, Великобританії, Австралії та Новій Зеландії. Ось деякі приклади:

– Apple (США) систематично моніторить свої продуктивні лінії та ринкові тенденції, що дозволяє компанії ефективно впроваджувати інновації та вдосконалювати продукти;

– Google (США) активно використовує дані для моніторингу ефективності своїх продуктів та послуг, що дозволяє їм постійно вдосконалювати свої алгоритми та користувацький досвід;

– Amazon (США) постійно аналізує дані про поведінку споживачів, що допомагає у вдосконаленні логістичних процесів та підвищенні задоволеності клієнтів;

– Microsoft (США) використовує систематичний моніторинг для оцінки продуктивності своїх програмних продуктів та послуг, що допомагає у їх постійному вдосконаленні;

– Royal Bank of Canada (Канада) використовує дані для моніторингу ринкових тенденцій та поведінки клієнтів, що дозволяє їм ефективно управляти фінансовими ризиками;

– British Petroleum (Великобританія) використовує моніторинг для відстеження ефективності своїх енергетичних проектів та операцій, що забезпечує оптимізацію ресурсів та зменшення впливу на довкілля;

– BHP Billiton (Австралія) є компанією, яка використовує дані для моніторингу та оцінки своїх видобувних операцій, що допомагає підвищити ефективність та безпеку робіт;

– Telstra (Австралія). Це телекомунікаційний гігант, який використовує моніторинг для оцінки якості своїх послуг, що сприяє підтримці високого рівня задоволеності клієнтів;

– Fonterra (Нова Зеландія) активно моніторить свої постачальницькі ланцюжки та якість продукції, що дозволяє їй забезпечувати високий рівень якості молочної продукції.

– Air New Zealand (Нова Зеландія) використовує моніторинг та аналітику даних для оцінки ефективності своїх польотів та рівня обслуговування, що сприяє вдосконаленню послуг та задоволеності пасажирів.

2. Компанії з Польщі, Португалії та США часто враховують залучення стейкхолдерів у своїх управлінських рішеннях:

– одна з провідних нафтогазових компаній у Європі – PKN Orlen (Польща) активно залучає стейкхолдерів, включно з урядом, місцевими громадами та екологічними організаціями, у процес прийняття рішень. Це залучення сприяло розвитку сталої стратегії компанії та забезпеченню її довгострокового росту;

– одна з великих енергетичних компаній в Європі EDP (Energias de Portugal, Португалія) залучає своїх клієнтів, акціонерів та місцеві громади до дискусій щодо енергетичної політики та інвестицій в відновлювані джерела енергії. Це допомогло компанії розвивати більш стійкі та інноваційні енергетичні рішення;

– Apple (США) регулярно залучає своїх споживачів через опитування та зворотний зв'язок, що використовується для вдосконалення продуктів і послуг. Компанія також співпрацює з постачальниками та розробниками для інновацій та покращення технологій;

– Microsoft (США) активно співпрацює з розробниками, корпоративними клієнтами та освітніми установами для розробки та впровадження своїх програмних продуктів. Ця співпраця дозволяє компанії краще розуміти потреби ринку та адаптувати свої продукти до змінюваних технологічних та освітніх вимог;

– CD Projekt (Польща) відома своїми відеоіграми, компанія CD Projekt активно залучає свою спільноту геймерів до процесу розробки ігор. Це залучення стейкхолдерів дозволяє компанії краще розуміти потреби та очікування своїх користувачів, що сприяє створенню високоякісних та популярних ігрових продуктів.

3. Компанії зі Сполучених Штатів, Китаю та Великобританії демонструють, як ефективно управління ризиками та відповідальність можуть сприяти успіху їхніх управлінських рішень:

– один з провідних світових банків – JPMorgan Chase (США) активно застосовує стратегії ризик-менеджменту, щоб мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з банківською та інвестиційною діяльністю, що забезпечує стабільність та надійність їхніх операцій;

– провідна електронна комерційна компанія – Alibaba Group (Китай) зосереджується на ризик-менеджменті, особливо в контексті кібербезпеки та захисту даних клієнтів, що сприяє збереженню довіри споживачів та стабільності платформи;

– BP (Великобританія). Після нафтового розливу в Мексиканській затоці у 2010 році, BP значно підсилила свої підходи до управління екологічними ризиками та безпеки, щоб запобігти подібним інцидентам у майбутньому та підвищити корпоративну відповідальність;

– HSBC (Великобританія) застосовує комплексні стратегії ризик-менеджменту, зокрема у сфері кредитних ризиків та відмивання грошей, щоб забезпечити дотримання законодавчих вимог і підтримувати стабільність своїх фінансових операцій;

– Goldman Sachs (США) активно управляє ризиками інвестицій, використовуючи передові аналітичні інструменти та методології, що забезпечує міцну фінансову стабільність і підтримує їхню позицію лідера на ринку;

– Lenovo (Китай) впроваджує стратегії ризик-менеджменту в контексті своїх глобальних операцій, включаючи ланцюги постачання та виробничі процеси, що допомагає забезпечувати стабільність та ефективність їх бізнесу;

– AstraZeneca (Великобританія). У фармацевтичній промисловості, де ризики високі,

AstraZeneca активно управляє ризиками, пов'язаними з клінічними дослідженнями та розвитком лікарських засобів, щоб забезпечити безпеку та ефективність своїх продуктів.

**Висновки з проведеного дослідження.** У підсумку можемо констатувати важливості інтегрованого підходу до управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, який включає розуміння корпоративної культури, лідерства, технологічного розвитку та неперервного вдосконалення. Виконаний аналіз дозво-

ляє стверджувати, що в сучасному динамічному бізнес-середовищі для ефективного управління бізнес-процесами винятково важливе значення мають інноваційність, креативність, гнучкість та адаптивність, зокрема в кадровій політиці. Також важливим є системний моніторинг, залучення стейкхолдерів, ризик-менеджменту та корпоративна відповідальність як ключові характеристики сучасного рівня розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

### Список використаних джерел:

1. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. Харків : ХНАДУ, 2018. 473 с.
2. Чорнобай Л. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно ієрархічна модель. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Том 22 (2). С. 171–182.
3. Сідоренко М. Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний. 2019. URL: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493>
4. Bantash A., Koval V., Bashynska M. & Kozlovtsseva V. Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. 2020. Vol. 4. No. 3. P. 58–66.
5. Ilchenko S., Khumarova N., Natalia Maslii N., Demianchuk M. & Skribans V. Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 255.7.
6. Biryukova V V. Production System Management Based on a Balanced Development Model. *International science and technology conference «FarEastCon 2019»*. 2020. Vol. 753. Chapter 5.
7. Корпоративне управління. Київ, 2024. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення: 01.05.2024).
8. Ефективне лідерство. *KSE*. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/efektivne-liderstvo-vidkrite-intervyu-z-annoou-samarinoou-v-kse/> (дата звернення: 29.04.2024).
9. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. *KDH*. 2018. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizaciyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/> (дата звернення 29.04.2024).
10. M2M і IoT як інструменти автоматизації. *KDH*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/iot-i-m2m-avtomatizaciya-dlya-biznesu-i-ne-tiliki> (дата звернення 25.04.2024).
11. Сталий розвиток. *Нова пошта*. 2022. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 28.04.2024).
12. “Метінвест” у 2022 році інвестує в Україну \$1,2 мільярда. *Обладнання та інструменти для професіоналів*, 2022. URL: <https://www.informdom.com/novosti/metinvest-u-2022-roc-nvestue-v-ukraynu-12-mlyarda.html> (дата звернення: 29.04.2024).
13. Ми ведемо амбіційну політику використання енергії, зменшуючи її споживання та переходячи на енергозберігаючі технології. *Ашан Україна*, 2021. URL: <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-fondation-ua/> (дата звернення: 02.05.2024).
14. Зміна клімату під час війни: як Auchan Україна реалізує цілі сталого розвитку. *Екополітика*, 2024. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/zmina-klimatu-pid-chas-vijni-yak-auchan-ukraina-realizuie-cili-stalogo-rozvitku/> (дата звернення: 02.05.2024).
15. Ашан Україна запускає пакети зі 100% переробленого пластику. *RAU Expo*. 2021. URL: <https://rau.ua/povuni/novini-partneriv/ashan-pakety-plastyk/> (дата звернення: 02.05.2024).
16. Компанія «Асканія-Пак» успішно підтвердила міжнародний сертифікат FSSC 22000. *Асканія Пак*. 2016. URL: <https://ascania-pack.com/blog/kompaniya-askaniya-pak-uspishno-pidtvverdila-mizhnarodniy-sertifikat-fssc-22000> (дата звернення: 03.05.2024).
17. Сталий розвиток в Метро. *METRO Sustainable*. 2023. URL: <https://careers.metro.ua/blogs/2023-4/article01> (дата звернення: 01.05.2024).
18. Асортимент товарів сталого розвитку. *METRO Sustainable*. 2024. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/csr/asortyment-tovariv-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 02.05.2024).
19. «Family Garden»: модель ягідного підприємства, орієнтованого на експорт. *ПрофПолив*. 2019. URL: <https://profpoliv.in.ua/articles/family-garden-model-iahidnoho-pidpriemstva-orientovanoho-na-eksport/> (дата звернення: 02.05.2024).

### References:

1. Volosatova M. (2018) Ponyattya katehoriyi «biznes-protses» ta kharakterni rysy yoho zmistu [The concept of the category "business process" and the characteristic features of its content]. *Suchasni napryamky rozvytku ekonomiky i*

menedzhmentu na pidpriumstvakh Ukrainy: Zbirnyk materialiv IV vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh. Kharkiv: KHNADU, p. 473.

2. Chornobay L. (2015) Biznes-protsesy pidpriumstva: klasyfikatsiya ta strukturno-iyerarkhichna model' [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats'*, vol. 22 (2), pp. 171–182.

3. Sidorenko M. (2019) Typy biznes-protsesiv ta yak obraty potribnyy [Types of business processes and how to choose the right one]. Available at: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493>

4. Bantash A., Koval V., Bashynska M. & Kozlovtsseva V. (2020) «Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management». *Economics. Ecology. Socium*, vol. 4, no. 3, pp. 58–66.

5. Ilchenko S., Khumarova N., Natalia Maslii N., Demianchuk M. & Skribans V. (2021) Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine. *E3S Web of Conferences*. Vol. 255.

6. Biryukova V. V. (2020) Production System Management Based on a Balanced Development Model. *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*. Vol. 753, chapter 5.

7. PrivatBank. (2024) Corporate governance. Kyiv. Available at: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (accessed May 1, 2024).

8. Kyiv School of Economics. (2024) Effective leadership. Available at: <https://kse.ua/ua/community/stories/efektivne-liderstvo-vidkrite-interv-yu-z-annoyu-samarinoyu-v-kse/> (accessed April 29, 2024).

9. Kyiv Development Hub. (2018) How to build the organization of the future: new trends in personnel management. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizacziyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/> (accessed April 29, 2024).

10. Kyiv Development Hub. (2022) M2M and IoT as automation tools. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/iot-i-m2m-avtomatizacziya-dlya-biznesu-i-ne-tiliki> (accessed April 25, 2024).

11. Nova Poshta. (2022) Sustainable development. Available at: <https://novaposhta.ua/csr/> (accessed April 28, 2024).

12. Informdom. (2022) "Metinvest" invests \$1.2 billion in Ukraine in 2022. Available at: <https://www.informdom.com/novosti/metinvest-u-2022-roc-nvestue-v-ukraynu-12-mlyarda.html> (accessed April 29, 2024).

13. Auchan Ukraine. (2021) We pursue an ambitious energy policy, reducing its consumption and transitioning to energy-efficient technologies. Available at: <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-fondation-ua/> (accessed May 2, 2024).

14. Ecopolitica. (2024) Climate change during the war: how Auchan Ukraine implements sustainable development goals. Available at: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/zmina-klimatu-pid-chas-vijni-yak-auchan-ukraina-realizuie-cilj-stalogo-rozvitku/> (accessed May 2, 2024).

15. RAU Expo. (2021) Auchan Ukraine launches packages made of 100% recycled plastic. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/ashan-pakety-plastyk/> (accessed May 2, 2024).

16. Ascania Pack. (2016) Ascania-Pack successfully confirms FSSC 22000 international certificate. Available at: <https://ascania-pack.com/blog/kompaniya-askaniya-pak-uspishno-pidtverdila-mizhnarodniy-sertifikat-fssc-22000> (accessed May 3, 2024).

17. METRO Sustainable. (2023) Sustainable development at METRO. URL: <https://careers.metro.ua/blogs/2023-4/article01> (accessed May 1, 2024).

18. METRO Sustainable. (2024) Assortment of sustainable development products. Available at: <https://www.metro.ua/about-metro/csr/asortyment-tovariv-stalogo-rozvitky> (accessed May 2, 2024).

19. ProfPoliv. (2019) "Family Garden": a model of a berry enterprise oriented for export. URL: <https://profpoliv.in.ua/articles/family-garden-model-iahidnoho-pidpriumstva-orientovanoho-na-eksport/> (accessed May 2, 2024).

*E-mail: forvardroman@ukr.net*