

С. К. Бази́ка,
к. держ. упр., голова Наглядової ради,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2081-1222>
О. А. Наза́ренко,
к. фіз.-мат. н., доцент, ректор,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0187-0791>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.224

ПРОЦЕСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КОНЦЕПЦІЯ ПІДВИЩЕННЯ ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Bazyka,
PhD in Public Administration, The Chairman of the Supervisory Board,
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications
O. Nazarenko,
PhD in Physico-Mathematical Sciences, Rector,
State University of Intellectual Technologies and Communications
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0187-0791>

PROCESS MANAGEMENT AS A CONCEPT FOR INCREASING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розглядається процес розвитку процесного менеджменту в умовах економічного розвитку бізнес-процесів, розкрито важливість процесного менеджменту на всіх етапах його еволюції в контексті переходу від Індустрії 1.0 до рівня 4.0. Окреслено проблемні питання на шляху реалізації процесного менеджменту в публічному секторі та перспективи впровадження концепції процесного управління в органах публічного управління.

В основній частині наголошено що у публічному секторі органи влади мають величезну плінність послуг, оскільки можливість обмінюватися знаннями про бізнес-процеси дуже обмежена, що призводить до великої кількості марнотратства, витрати, помилки та затримки при виконанні професійної діяльності. В цьому контексті процесний менеджмент стає наріжним каменем раціоналізації публічного сектора, демонструючи нам, що технологію можна використовувати для полегшення нашої взаємодії з державними структурами та водночас спрощення способів виконання державних процесів.

Надано визначення процесного менеджменту як системи управління, що активно розвинувся в період розвитку індустрії 3.0, яка відповідає нижче наведеним характеристикам: розгляд діяльності як ієрархії процесів, введення в структуру управління менеджерів і учасників процесу, акцентуація управління на кінцевий вимірний результат, який виражається в термінах ефективності процесів.

Зазначено що проблеми застосування концепції в публічних організаціях, впливають з бар'єрів що виникають у спробах використання сучасних концепцій менеджменту в цьому секторі. Також схематично представлено структуру реалізації менеджменту в управлінні зокрема як процесного так і проектного яка враховує специфічні та складні умови їх функціонування та реалізації.

Зроблено висновок що попри низку зазначених перешкод різного характеру організації та установи в сфері публічного управління все більше стають орієнтованими на процесний менеджмент. Безсумнівно, зростаючий рівень знань та досвіду про переваги впровадження цієї концепції в організаціях може зіграти для них велику роль особливо в умовах реформування та змін.

The article examines the process of development of process management in the conditions of economic development of business processes, reveals the importance of process management at all stages of its evolution in the context of the transition from Industry 1.0 to level 4.0. Problematic issues on the way to the implementation of process management in the public sector and the prospects for implementing the concept of process management in public administration bodies are outlined.

In the main part, it is emphasized that in the public sector, authorities have a huge turnover of services, since the ability to exchange knowledge about business processes is very limited, which leads to a lot of waste, costs, errors and delays in the performance of professional activities. In this context, process management becomes a cornerstone of the rationalization of the public sector, showing us that technology can be used to facilitate our interaction with government structures while simplifying the way government processes are carried out.

Process management is defined as a management system used in the period of development of industry 3.0, which corresponds to the following characteristics: consideration of activity as a hierarchy of processes, introduction of managers and owners of the process into the management structure, orientation of management on the final measurable result, expressed in terms of process efficiency

It is noted that the problems of applying the concept in public organizations stem from the barriers that arise in attempts to use modern management concepts in this sector. Also, the structure of implementation of management in management, particularly both process and project management, which takes into account the specific and complex conditions of their operation and implementation, is schematically presented.

It was concluded that despite a number of the mentioned obstacles of various nature, organizations and institutions in the field of public administration are increasingly becoming oriented towards process management. Undoubtedly, the growing level of knowledge and experience about the benefits of implementing this concept in organizations can play a big role for them, especially in conditions of reform and change.

Ключові слова: публічне управління, процесний менеджмент, організація, концепція, бізнес-процеси, бізнес-середовище.

Key words: public administration, process management, organization, concept, business processes, business environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні, в умовах розвитку менеджменту як науки, відомо, що на ефективність діяльності організації поряд з багатьма іншими факторами безпосередньо впливають також управлінські якості. Таким чином, менеджмент може становити основу високої та сталої організаційної ефективності за умови виконання низки вимог, таких як, наприклад: створення основи для забезпечення доступу до вищих рівнів управлінської еліти на місцях, із акцентуацією на постійне вдосконалення персоналу на рівні виконавчої влади; сприяння у створенні клімату для досягнення цілей; вибір мотиваційних рішень, які позитивно сприяють прогресу організації та водночас стимулюють до утворення творчої компоненти; тобто це ті аспекти, які забезпечать роботу організації з точки зору ефективності та результативності.

Таким чином, здатність керівника раціонально поєднувати людські та інформаційні ресурси для досягнення цілей є тим, що визначає ефективність публічного управління, тоді як ефективність самого управлі-

ння обмежена завданнями та цілями. Корелятивний підхід до ефективності та результативності управління характеризує те, що називається процесним менеджментом і його практика передбачає використання підсистем управління, які складають систему, включаючи також організаційну структуру; підсистему прийняття рішень; інформаційно-комунікаційну підсистему тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові розвідки у питаннях запровадження процесного менеджменту окреслені аналізом низки питань зокрема вони відображені у працях вітчизняних дослідників: М. Бутко, Т. Безверхнюк, Н. Котова, С. Попов. щодо публічного адміністрування на засадах проектного менеджменту, А. Чемерис зроблено акцент на питанні розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України, О. Шаріпова досліджено визначення об'єктів гармонізації с позицій процесного, ситуаційного та проектного управління, а також зарубіжних вчених: Н. Ахренда, Т. Раза, Р. Трегара, В. Вонга, С. Белардо та інших.

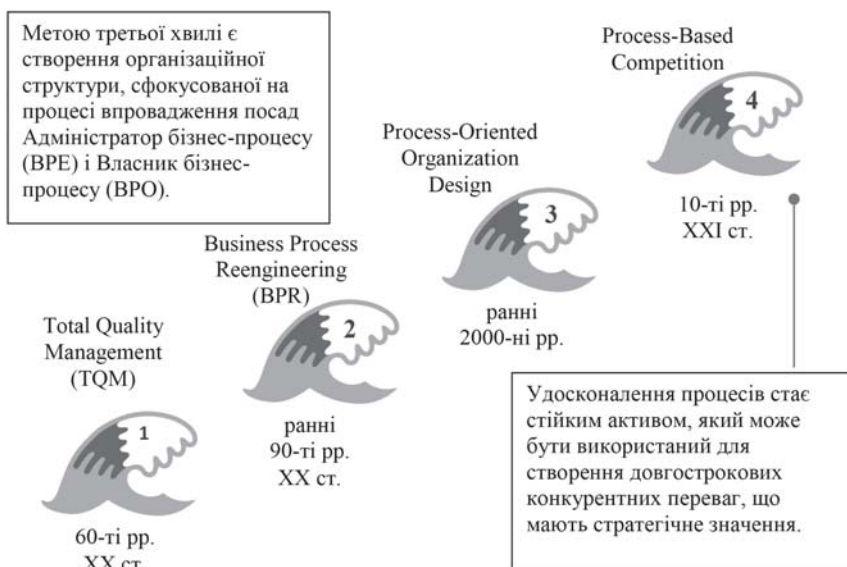


Рис. 1. Чотири хвилі процесного менеджменту

Джерело: сформовано автором на підставі [8].

ЦІЛІ СТАТТІ

Проаналізувати зміст та основні етапи становлення та розвитку процесного менеджменту в контексті його впливу на дієвість та результативність публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне публічне управління прагне підвищити ефективність внутрішніх адміністративних процесів, щоб запропонувати вищий рівень обслуговування громадян. Держава в обличчі уряду намагається досягати цього шляхом фактичного зосередження на засадах електронного урядування, використанні мережі Інтернет (он-лайн платформа ДІЯ) для надання адміністративних послуг громадянам. Запровадження електронного урядування робить державні установи та організації більш доступними для громадян, надаючи доступ до різноманітних послуг і процесів. Розуміючи що це непросте завдання державні структури щоб максимізувати результати мають можливість скористатися кращими практиками приватного сектору та використати управління на засадах процесного менеджменту. У сучасному бізнес-середовищі процесний менеджмент складається з ідентифікації та вдосконалення бізнес-процесів для створення більш ефективних і більш здатних з метою адаптуватися до постійно мінливого середовища організацій. У публічному секторі органи влади мають величезну плінність послуг, оскільки можливість обмінюватися знаннями про бізнес-процеси дуже обмежена, що призводить до великої кількості марнотратства, витрати, помилки та затримки при виконанні професійної діяльності. В цьому контексті процесний менеджмент стає наріжним каменем раціоналізації публічного сектору, демонструючи нам, що технологію можна використовувати для полегшення нашої взаємодії з державними структурами та водночас спрощення способів виконання державних процесів.

Розглянемо детальніше етапи становлення процесного менеджменту як окремого напрямку управлінсь-

кої галузі. До теперішнього часу, еволюціонуючи у рамках Індустрії 3.0, технологія процесного менеджменту також пройшла декілька етапів якісного розвитку. Фахівці виділяють чотири хвилі розвитку технологій процесного менеджменту (рис. 1).

Під час першої хвилі виникла системи управління якістю TQM (Total Quality Management) — філософія загального управління якістю, що успішно стартувала в Японії і США з практики присудження нагород компаніям, які досягли вищої якості продукції, що виробляється. Одним з восьми базових принципів TQM є процесний менеджмент у організації виробництва і управління діяльністю підприємства. Суть процесного менеджменту полягає в тому, що кожною організацією необхідно управ-

ляти як сукупністю взаємозв'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів. Спадщина безперервного вдосконалення процесів, сформованого у рамках TQM, живе в різних методологіях, включаючи Lean та Six Sigma.

На початку 1990-х років прийшла друга хвиля процесного менеджменту: реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). BPR — фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення у вирішальних моментах різких, стрибкоподібних сучасних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс та темпи [9].

Складні компанії усвідомили, що операційна перевага не може бути стійкою, якщо усі управлінські структури і практики не будуть погоджені для підтримки крос-функціональних (основних) бізнес-процесів. В сукупності ця зміна в управлінні є третьою хвилею управління процесами: Process — Oriented Organization Design (процесно-орієнтований організаційний дизайн). Метою третьої хвилі є створення організаційної структури, сфокусованої на процесі. Це дозволяє виконувати ключові бізнес-процеси у рамках організації максимально ефективно. Процесний дизайн передбачає введення посад Адміністратор бізнес-процесу (BPE) і власник бізнес-процесу (BPO).

Власник бізнес-процесу має великі повноваження і відповідальний за забезпечення результатів цього процесу. В свою чергу адміністратор бізнес-процесу є членом виконавчої команди, яка не має прямого зв'язку з процесом і до її функцій не входить його виконання. Обов'язки BPE полягають в забезпеченні необхідної співпраці і взаємодії між функціями у такий спосіб, щоб загальна продуктивність процесу не постраждала.

Як тільки в організації удосконалення процесів набуває ознак сталості, воно може бути використано для довгострокового стратегічного успіху. Використання стійких, специфічних можливостей бізнес-процесів для конкретної організації з метою розробки відмітних стратегій є четвертою хвилею управління процесами: конкуренцією на основі процесів (Process-Based Competition).

Небагато сучасних компаній долають більше двох хвиль процесного менеджменту. Серед тих кому це вдалося, можуть розраховувати на більш ніж десятирічний період продуктивної та результативної роботи. І дуже небагато компаній, які навчаються використовувати цю можливість для стратегічної переваги, будуть лідерами ринку впродовж покоління або більше. Іншими словами, досконала продуктивність процесу може управляти майбутнім організації, задавати тренд її подальшого розвитку, допомагаючи залучати нових клієнтів та ринки, встановлюючи додаткові центри прибутку, дозволяючи організації сформувати більш продуктивні рішення для контролю більшої кількості ланок в ланцюжку створення вартості тощо [2].

Подальший перехід до Індустрії 4.0 змінює принципи процесного менеджменту, доповнивши їх мережевими управлінськими рішеннями, де мережа інтегруватиме як реальні, так і віртуальні елементи і забезпечувати їх продуктивність. Розвиток сучасних технологій дозволяє задовольняти індивідуалізовані потреби, яким би рівнем диференціації вони не відрізнялися. Цьому сприяють як інтерактивні комунікації, так і адаптивні технології виробництва споживчих товарів.

Роль організатора бізнес-процесів в індустрії 4.0 перебирає на себе штучний інтелект: він швидше і краще за людину вибере правильну ціну продажу, збудує найкоротший ланцюжок постачань, попередить про зміну попиту і спрогнозує, що і коли потрібно закупити на усіх рівнях виробничого ланцюжка. Це дає розумному бізнесу (та його учасникам) величезну перевагу перед бізнесом традиційним. А щоб усе це стало можливим, усі бізнес-процеси компанії мають бути діджиталізовані. Саме в такому форматі зараз конкурують ІТ-гіганти світового бізнесу. Одним з яскравих прикладів є компанія Alibaba, яка в цій області досягла вражаючих успіхів [8].

Визначивши генезис процесного менеджменту як адекватну форму системи управління в період технологічного розвитку на рівні Індустрії 3.0, доцільно перейти до опису її основних характеристик.

Базовим поняттям процесного менеджменту є поняття процесу.

Процес — логічний, послідовний, взаємозв'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [1].

Міжнародні стандарти сімейства ISO 9000 ґрунтуються на розумінні того, що будь-яка робота виконується як процес. Кожен процес має вхід і вихід — результат процесу. Процес сам по собі має бути (чи являється) перетворенням, що додає йому вартість (рис. 2).

Бізнес-процес — це безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що розпочинаються з одного або більше входів і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнтові. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар або послугу, які б задовольнили його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю [7].

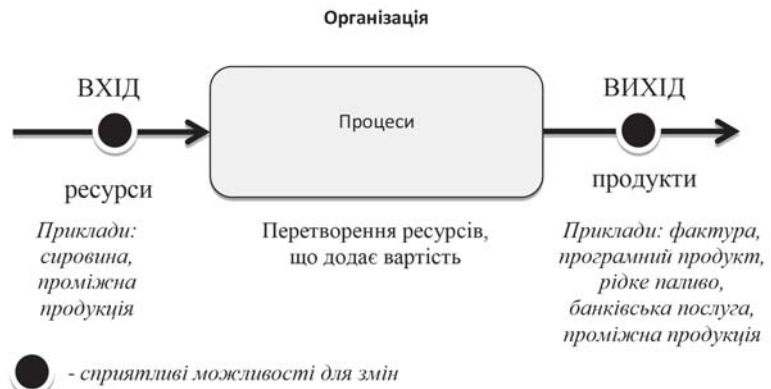


Рис. 2. Концепція процесу в стандарті ISO 9000

Джерело: сформовано автором на підставі [3].

Процес — це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача [3].

Процесний менеджмент передбачає наступні види діяльності:

- 1) розробка процесу (інжиніринг);
- 2) доведення процесу до досконалості (шляхом послідовного підвищення рівня зрілості процесу);
- 3) радикальне переформатування процесів (реінжиніринг).

Як можемо бачити на рис. 3 проектний менеджмент передбачає управління в умовах реалізації лінійних унікальних процесів. Також він може бути використаний в реалізації лінійних типових процесів (приміром, типовий проект) і рідше, для реалізації циклічних унікальних процесів — ситуації, коли кожен новий виток (чи ітерація) потребує унікальних способів вирішення завдання (характерно для проектів в ІТ-галузі). Варто зазначити що процесне управління — це методологія управління різними видами процесів, що передбачає можливість їх дизайну, доведення якісного рівня тобто до рівня зрілості та при необхідності, редизайну або реінжинірингу. Так, технології процесного менеджменту можуть бути застосовані як в процесі реалізації унікального проекту, так і — циклічних типових процесів (тобто під час його функціонування).

Таким чином, процесний менеджмент — це система управління, що застосовується в період розвитку індустрії 3.0, що відповідає наступним характеристикам: аналіз діяльності як ієрархії процесів, впровадження в систему управління менеджерів і власників процесу, орієнтацією управління на підсумковий вимірний результат, виражений в визначеннях щодо ефективності процесів.

Якщо система управління на локальному рівні формально використовує програмно-цільову основу і при цьому не застосовує технології процесного менеджменту, ефективність цього підходу зводиться до нуля в цілому, і досягається частково ефективністю реалізації окремих проектів, на основі адитивного результату. Програмно-цільова основа управління потребує зміни когнітивних моделей учасників процесу управління і надання спектру різних послуг з метою переходу від виконання певних функцій до участі в досягненні цілей у межах заданого процесу (функціонування і / або розвитку).

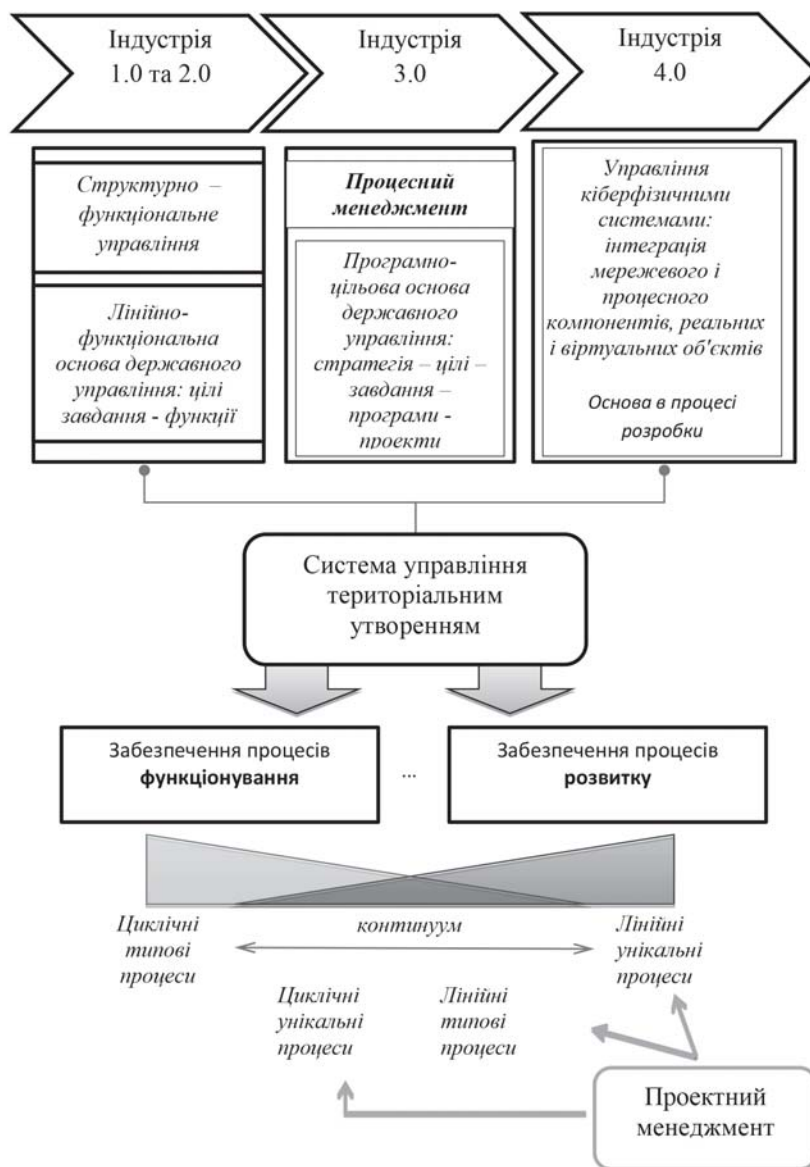


Рис. 3. Місце процесного та проектного менеджменту в системі управління

Джерело: складено автором на підставі [3; 4].

Одже, впровадження процесного менеджменту у межах програмно-цільової основи системи управління потребує: 1) аналітичної складової, що полягає в проектуванні, удосконаленні та реінжинірингу бізнес-процесів (в цьому варіанті адміністративних процесів); 2) практичної частини, що виражається у забезпеченні діяльності учасників відповідно до моделі процесного менеджменту. Щоб забезпечити діяльність учасників потрібно:

1) сформувати когнітивні моделі, адекватні процесному виконанню діяльності, результатом чого є розуміння учасниками процесу його суті, особливостей протікання та способів досягнення результату.

2) навчити практикам функціонування у рамках процесного менеджменту (що передбачає, окрім іншого, впровадження додаткових посад, які відповідатимуть за виконання процесу, налаштування міжфункціональної комунікації);

3) розробити дієву систему мотивації діяльності (до якої входить оцінка результативності виконання про-

цесів). Комплексний запуск системи процесного менеджменту неможливий без наявності дієвих стимулів, зав'язаних на ефективності та результативності виконання процесів.

Торкаючись питання організацій публічного сектору то варто відзначити що вони нажалі не стають орієнтованими на процеси відразу, і очевидно, що радикальні зміни бізнес-процесів не підходять для публічного сектору з багатьох причин, серед них зокрема політичні або причини які пов'язані з організаційною структурою публічних організацій.

Незважаючи на те, що, як вже зазначалось, розробка більш гнучкої структури публічної організацій розглядається як можливість для покращення її діяльності, на практиці це дуже складне завдання особливо коли мова заходить про органи публічного управління. Ці органи зазвичай не мають процесно-орієнтованих структур але в них наявна ієрархічна структура, що перешкоджає передачі компетенцій та горизонтальному розповсюдженню інформації Організаційна структура не єдина перешкода для впровадження концепції процесного менеджменту організаціям публічного сектору. У наукових джерелах вказуються також деякі інші перешкоди. Наприклад, законодавчі обмеження, специфічна організаційна культура, велика кількість бюрократичних процедур, опір змінам працівників організації, нестабільне політичне середовище та відсутність послідовної моделі впровадження процесного менеджменту в публічних організаціях.

В цьому контексті також зазначають людський ресурс — фактор, який найчастіше вказують поряд із організаційною структурою, коли йдеться про бар'єри впровадження процесного менеджменту в публічному секторі. Співробітників організації є важливою складовою реалізації ефективної концепції процесного менеджменту. Через те, що в публічному управлінні часто наявний високий рівень розподілу праці та спеціалізації, знання про особливості деяких організаційних процесів зосереджені лише у невеликого відсотка співробітників.

Деякі дослідники зауважують що така ситуація може призвести до наступних висновків: по-перше, підходи до дослідження знань про особливості процесного менеджменту вимагають широкого залучення працівників для детального визначення етапів цього процесу; по-друге, ініціативи реорганізації часто жорстко обмежені або вимагають спеціального навчання через відсутність необхідних компетенцій. Крім того про ускладнення щодо реалізації процесного менеджменту в органах публічного управління свідчить той факт, що відповідальні

працівники мають бути переконані, що вищий рівень орієнтації на зміни буде корисним і призведе до кращої продуктивності організації.

З іншого боку, повна реалізація процесного менеджменту передбачає проходження організацією певних етапів, які в наукових джерелах класифікуються як рівні зрілості процесу самої організації.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином можемо констатувати що попри низку зазначених перешкод різного характеру організації та установи в сфері публічного управління все більше стають орієнтованими на процесний менеджмент. Безсумнівно, зростаючий рівень знань та досвіду про переваги впровадження цієї концепції в організаціях може зіграти для них велику роль особливо в умовах реформування та змін.

Наразі можемо спостерігати збереження тенденції до того що системне та ґрунтовне впровадження процесного менеджменту, а також вимірювання рівня готовності до цього процесу наразі є більш дієвим та результативним у приватних ніж у державних організаціях. Як зазначалося нами вище, ситуація пов'язана не лише з організаційною структурою органів публічного управління, а й, серед іншого, з конкретними правовими та нормативними умовами, які важко змінити. І хоча державний сектор в нашій державі має певні обмеження, можна вказати на системні спроби запровадити цю концепцію неурядовими (громадськими) організаціями у багатьох країнах світу. Безумовно, проведення цих заходів є чітко виправданим і позитивно оцінюється усіма зацікавленими сторонами як з боку громадських організацій, а також суспільством, а кращі світові практики у цій сфері слугуватимуть для вітчизняного публічного управління гарним дороговказом у подальших кроках його реформування.

Література:

1. Безверхнюк Т.О. Управління проектами в публічній сфері: навч. посіб. Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 344 с.
2. Бутко М.П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. посібник. Видання "Центр учбової літератури", 2016. 415 с.
3. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту: навч. посіб. О.В. Пономаренко, Т.К. Гречко, Ю.В. Ковбасюк, С.М. Коник, В.О. Ніколаєв, С.А. Романюк, С.К. Хаджирадева. К.: Освіта України, 2014. 176 с.
4. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник. Київ: ТОВ "Софія-А". 2012. 80 с.
5. Шаріпова О. С. Визначення об'єктів гармонізації с позицій процесного, ситуаційного та проектного управління. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. 2013. № 2 (46). — С. 12—16.
6. Ahrend N. Comparative Analysis of the Implementation of Business / Norbert Ahrend, Konrad Walser, and Henrik Leopold. Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. PoEM, 2012.

7. Raz T. Use and benefits of tools for project risk management // International Journal of Project Management. 2001. T. 19, No1, P. 9—17.

8. The State of Business Process Management, 2018 Paul Harmon. Uniform. URL: <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-state-of-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf>. (дата звернення: 27.05.2024).

9. Tregear R. Government Process Management: A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management Roger Tregear, Teri Jenkins. BP Trends. 2007.

10. Wang W.-T., Belardo S. Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences. 2005, pp. 34—36.

References:

1. Bezverkhnuk, T.O. (2011), Upravlinnia proektamy v publichnii sferi: navch. posib. [Project management in the public sphere: training. Manual], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.
 2. Butko, M.P. (2016), Proektnyi menedzhment: rehionalnyi zriz: navch. posibnyk. [Project management: regional section: education. Manual], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 3. Ponomarenko, O.V. Hrechko, T.K. Kovbasiuk, Yu.V. Konyk, S.M. Nikolaiev, V.O. Romaniuk, S.A. and Khadzhyradieva S.K.. (2014), Publichne administruvannia na zasadakh proektnoho menedzhmentu: navch. posib. [Public administration on the basis of project management: teaching. Manual], Osvita Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
 4. Chemerys, A. (2012), Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy. Praktychnyi posibnyk. [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine], Sofiia-A, Kyiv, Ukraine.
 5. Sharipova, O.S. (2013), "Definition of objects of harmonization from the positions of process, situational and project management", Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk.pr. — Luhansk: vyd-vo SNU im. V.Dalia, vol. 2 (46), pp. 12—16.
 6. Ahrend, N. (2012), "Comparative Analysis of the Implementation of Business", Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. PoEM.
 7. Raz, T. (2001), "Use and benefits of tools for project risk management", International Journal of Project Management, vol. 19, no 1, pp. 9—17.
 8. Harmon, P. (2018), "The State of Business Process Management", Uniform, available at <http://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-state-of-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf>. (Accessed 27 May 2024).
 9. Tregear, R. (2007), "Government Process Management: A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management", BP Trends.
 10. Wang, W.-T., and Belardo, S. (2005), "Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management", Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 34—36.
- Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.*