

А. І. Довжанин,
аспірант, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7436-7169>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.179

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

A. Dovzhanyn,
Postgraduate Student, Mukachevo State University

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL ENTERPRISE

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх функціонування в умовах стохастичності зовнішнього середовища. У результаті проведеного дослідження встановлено, що специфіка функціонування міжнародних підприємств зумовлює об'єктивну необхідність формування гнучкого та регульованого децентралізованого управління бізнес-процесами, здатного забезпечити ефективну адаптацію діяльності до різноманітних економічних, правових і культурних умов зовнішнього середовища. Доведено, що основні бізнес-процеси безпосередньо формують реактивну цінність (що постійно коригується під потреби клієнта), тому за ними важливе оперативного реагування на зміни попиту, локальні споживчі вподобання, технічні стандарти й регуляторні вимоги окремих ринків (шляхом адаптації виробничих технологій, асортиментної політики та процедур надання послуг до умов конкретної країни) та ефективне регулювання децентралізації. Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних, тому також потребують гнучкого управління (шляхом адаптацією кадрової політики, систем мотивації, обліку та фінансової звітності до вимог національного законодавства і культурних особливостей), однак рівень їх децентралізації має дозволяти локальним підрозділам ефективно розв'язувати питання управління персоналом і фінансового супроводу з урахуванням місцевих умов. Управлінські бізнес-процеси спрямовані на координацію та контроль діяльності, відтак їх гнучкість забезпечується використанням адаптивних стратегій, систем ключових показників ефективності та цифрових інструментів управління. Крім того, важливе залучення керівників регіональних підрозділів до процесів стратегічного планування й ухвалення управлінських рішень сприяє врахуванню локальної специфіки та підвищенню відповідальності за результати діяльності. Отже, цінність дослідження полягає у системному формуванні гнучкості та децентралізації бізнес-процесів за основними, допоміжними та управлінськими напрямками, а також у створенні передумов для збалансованого розвитку підприємств, що здійснюють господарську діяльність у кількох країнах.

The purpose of this article is to examine the theoretical foundations of business process management in an international enterprise and to substantiate directions for improving the efficiency of their functioning under conditions of external environmental stochasticity. As a result of the conducted research, it has been established that the specifics of international enterprises' operations

determine the objective need to form a flexible and regulated decentralized business process management system capable of ensuring effective adaptation of activities to diverse economic, legal, and cultural conditions of the external environment. It is proven that core business processes directly create value for the customer; therefore, they require prompt responses to changes in demand, local consumer preferences, technical standards, and regulatory requirements of individual markets (through the adaptation of production technologies, product portfolio policies, and service delivery procedures to the conditions of a specific country), as well as effective regulation of decentralization. Supporting business processes ensure the functioning of core processes and thus also require flexible management (through the adaptation of human resource policies, motivation systems, accounting, and financial reporting to national legislation requirements and cultural characteristics). However, the level of their decentralization should allow local units to effectively address personnel management and financial support issues, taking local conditions into account. Managerial business processes are aimed at coordination and control of activities; therefore, their flexibility is ensured through the use of adaptive strategies, key performance indicator systems, and digital management tools. In addition, the involvement of managers of regional units in strategic planning and managerial decision-making processes contributes to taking local specifics into account and increasing responsibility for performance results. Thus, the value of the study lies in the fact that the systematic formation of flexibility and decentralization of business processes across core, supporting, and managerial dimensions creates prerequisites for the balanced development of enterprises operating in more than one country.

Ключові слова: цінність для клієнта; підвищення ефективності; реагування на зміни; локальні споживчі вподобання; технічні стандарти; регуляторні вимоги; бізнес-процеси.

Key words: customer value; efficiency improvement; response to change; local consumer preferences; technical standards; regulatory requirements; business processes.

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

Процес, за якого сучасні підприємства активно взаємодіють з економіками інших держав зумовлює стале ускладнення їх організаційних структур і підходів до координації діяльності. Наприклад: українська ІТ компанія SoftServe, заснована у Львові в 1993 році, розпочала свою міжнародну експансію ще на початку 2000-х років — перший офіс у США вона відкрила у 2000 році. У 2014 році компанія розширила свою присутність у Європі, відкривши офіси розвитку в тому числі у Вроцлаві (Польща) та інших містах Європи — і з того часу активно розширює мережу офісів у Польщі. SoftServe поступово вийшла на ринки Польщі, Німеччини та США, внаслідок чого просте "централізоване" управління перестало працювати, і сформувалася багаторівнева, матрична структура. Зокрема, регіональні офіси (США, Польща, Німеччина) мають власних менеджерів, які координують роботу локальних команд, а центральний офіс у м. Львів контролює стратегію і стандарти, але не може оперативного розв'язувати локальні питання. Крім

того, для ефективного управління міжнародними підрозділами SoftServe змушена адаптувати менеджмент, комунікації та стандарти роботи до конкретних умов кожного ринку.

Функціонування на кількох ринках неминує формує об'єктивну потребу адаптації управлінського змісту до різноманітних умов, що робить пріоритетним застосування процесного підходу. Він дозволяє розглядати діяльність міжнародного підприємства як сукупність бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживачів, що особливо важливо в умовах динамічних змін міжнародного бізнес-середовища.

Фактично, формується таке управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві, що гарантує узгодженість стратегічних цілей з операційною діяльністю, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, а також зростання конкурентоспроможності підприємства на глобальному рівні [7]. Так, наприклад, міжнародні виробничо-збутові корпорації, що здійснюють основну діяльність одночасно в країнах з різними регуляторними вимогами та споживчими пріоритетами, вимушені стандартизувати ключові бізнес-процеси (планування, постачання, контролю якості),

водночас адаптуючи їх до локальних умов. Це дозволяє забезпечити єдину стратегічну спрямованість розвитку підприємства при збереженні операційної гнучкості та швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні проблеми управління бізнес-процесами на міжнародних підприємствах різних типів досліджені значною кількістю вітчизняних та закордонних науковців. Яценко В.В. [7], Сарай Н.І. [6] окреслили власний погляд на проблеми фрагментації та узгодженості бізнес-процесів, а також на проблеми їх децентралізації та локальної адаптації (підкресливши важливість балансу між централізованим контролем і автономією регіональних підрозділів для забезпечення гнучкості без втрати узгодженості бізнес-процесів). Дейкман Р., Ламмерс С.В., Йонг А. [2] у своїх працях звернули увагу на той факт, що бізнес-процеси часто не можуть оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до регуляторних, економічних та культурних особливостей локальних ринків. Шмідель Т., Броке Дж., Рекер Дж. [5] зробили фокус на проблемах при запровадженні сучасних інформаційних технологій та автоматизації, особливо в компаніях із legacy-системами.

Таким чином, дослідження науковців підтверджують необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів на міжнародних підприємствах, зокрема щодо підвищення гнучкості, регулювання децентралізації та впровадження сучасних цифрових рішень, а також наявну невизначеність у виборі оптимальних шляхів управління цими процесами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх функціонування в умовах стохастичності зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких дослідницьких завдань, як: аналіз сутності бізнес-процесів та визначення особливостей управління ними в міжнародному середовищі; узагальнення сучасних підходів до вдосконалення системи управління міжнародними підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження термін "бізнес-процес" розглядається у класичному значенні як сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, що здійснюються в межах окремого процесу з метою перетворення вхідних ресурсів на кінцевий результат, який має споживчу цінність

Таблиця 1. Особливості управління бізнес-процесами в міжнародному середовищі

Особливість	Характеристика особливості	Приклад прояву в діяльності міжнародного підприємства
Поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації	Управління бізнес-процесами передбачає уніфікацію ключових процедур відповідно до глобальної стратегії підприємства з одночасною адаптацією до національних умов функціонування	Використання єдиного стандарту управління якістю в усіх країнах при адаптації асортименту продукції до локальних споживчих уподобань
Складність координації між підрозділами	Міжнародна структура підприємства зумовлює необхідність багаторівневої координації між головним офісом та закордонними філіями	Централізоване стратегічне планування з децентралізованим оперативним управлінням регіональних підрозділів
Вплив правового та інституційного середовища	Реалізація бізнес-процесів здійснюється з урахуванням відмінностей у законодавстві, податкових і митних правилах різних країн	Адаптація процесів постачання та оформлення документації відповідно до митних вимог країни імпорту
Урахування міжкультурних відмінностей	Управління бізнес-процесами потребує врахування національних особливостей ділової культури та комунікацій	Застосування різних стилів управління персоналом у європейських та азійських підрозділах компанії
Використання цифрових та інформаційних систем	Координація бізнес-процесів забезпечується завдяки інтегрованим інформаційним платформам управління	Впровадження єдиної ERP-системи для контролю виробничих і логістичних процесів у різних країнах
Підвищений рівень ризиків	Міжнародні бізнес-процеси характеризуються впливом валютних, політичних, економічних та логістичних ризиків	Диверсифікація ланцюгів постачання з метою мінімізації ризиків перебоїв у міжнародних перевезеннях

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5–6].

і сприяє досягненню конкретних цілей. Бізнес-процеси зазвичай є відносно простими та охоплюють як основну діяльність підприємства (виробництво, збут, логістику), так і допоміжні та управлінські функції, формуючи цілісну систему створення вартості [1; 4].

Разом з тим, для міжнародних підприємств, як от SoftServe, Coca Cola, Siemens, SoftServe, враховуючи, що вони ведуть господарську діяльність у більш ніж одній країні та інтегрують у свою роботу різні національні ринки, бізнес-процеси мають низку специфічних структурних та інших особливостей. Передусім це пов'язано з відмінностями в правовому регулюванні, податкових системах, стандартах якості, трудовому законодавстві та діловій культурі різних країн інтеграції [7]. Унаслідок цього ці структури набувають підвищеного рівня складності, багаторівневості та варіативності (оскільки потребують одночасного поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації) [7; 3]. Саме ця обставина пояснює необхідність виокремлення бізнес-процесів міжнародних підприємств як окремого об'єкта управління.

Узагальнено особливості управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві можна виділити наступним чином (див. табл. 1): поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації; багаторівнева координація та складність організаційних зв'язків; урахуван-

Таблиця 2. Основні проблеми управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві

Проблеми в управлінні бізнес-процесами	Особливості прояву проблеми на міжнародних підприємствах	Міжнародні підприємства, які зіштовхуються з проблемою
Неспроможність масштабувати процеси відповідно до зростання організації	Бізнес-процеси часто не адаптовані до значних змін у масштабі діяльності, що призводить до надмірних витрат часу та ресурсів на обробку операцій і негативно впливає на ефективність	Великі та швидкозростаючі MNCs (наприклад, глобальні технологічні компанії, що виводять нові продукти на ринки різних країн)
Фрагментація та відсутність узгодженості між локальними і глобальними процесами	Бізнес-процеси значно деталізовані, що формує невідповідності стандартам, дублювання функцій та складності координації між регіональними підрозділами	TNCs та MNCs, що мають розподілені підходи до управління процесами
Складність інтеграції старих систем і нових технологій	Бізнес-процеси часто побудовані на застарілих IT-інфраструктурах, що ускладнює запровадження цифрових інструментів та автоматизації, необхідних для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.	Глобальні не технологічні компанії, що повільно розвиваються та мають із legacy-системи.
Недостатня орієнтація на цифрову трансформацію	Бізнес-процеси не інтегровані із засобами цифрових платформ та інструментів аналітики, що ускладнює реагування на ринкові зміни, моніторинг показників ефективності тощо	Всі міжнародні підприємства, що не інвестують у цифрову трансформацію або відстають у впровадженні технологій
Складнощі вимірювання ефективності бізнес-процесів	Бізнес-процеси не мають узгоджених індикаторів та методів вимірювання результативності, що ускладнює оцінку продуктивності процесів та прийняття обґрунтованих рішень щодо їхнього удосконалення	Великі TNCs, MNCs та глобальні компанії з розподіленими підрозділами та складною організаційною структурою, де застосовуються різні підходи до звітності та контролю

Джерело: сформовано на основі [1—2; 4; 7].

ня правових і інституційних відмінностей; вплив міжкультурних факторів на управлінські рішення; активна інформатизація та цифровізація; орієнтація на управління ризиками та невизначеністю [5—6].

Враховуючи окреслені особливості за даними провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, Bain & Company, міжнародні підприємства (зокрема такі їх

основні типи, як мультинаціональні корпорації (MNCs), транснаціональні корпорації (TNCs) та глобальні корпорації) стикаються з низкою суттєвих проблем в управлінні своїми бізнес-процесами (див. табл. 2), які обмежують їхню здатність до ефективної діяльності та сталої конкурентоспроможності на глобальному ринку [4; 7].

Зазначені проблеми свідчать про те, що для міжнародних підприємств необхідним є постійне вдосконалення бізнес-процесів, спрямоване на підвищення їхньої гнучкості та регулювання децентралізації. При цьому важливо, щоб децентралізація не призводила до зниження узгодженості процесів, погіршення технічної спроможності та втрати здатності адаптуватися до специфіки локальних ринків [7].

Зокрема, основні бізнес-процеси безпосередньо формують реактивну цінність для клієнта (тобто ту, яка оперативно реагує на потреби клієнтів і змінюється залежно від їхніх запитів чи ситуації на ринку). До прикладу, у міжнародних Інтернет-магазинах одягу, якщо клієнт хоче конкретний розмір або колір — магазин швидко пропонує наявні варіанти, персоналізовані рекомендації або доставлення на конкретний час. Тому вдосконалення таких бізнес-процесів можливе через підвищення рівня гнучкості та підтримку обмеженої децентралізації. Це зумовлено необхідністю оперативного реагування на зміни попиту, локальні споживчі вподобання, технічні стандарти та регуляторні вимоги окремих ринків.

Фактично, формування належної гнучкості основних процесів досягається шляхом адаптації виробничих технологій, асортиментної політики та процедур надання послуг до умов конкретної країни (див. табл. 3).

Децентралізація в цьому випадку проявляється через надання регіональним підрозділам повноважень для прийняття оперативних рішень, водночас зберігаючи загальні корпоративні стандарти якості та брендингу. Так, регіональні менеджери можуть самостійно коригувати обсяги виробництва та обирати локальні канали

Таблиця 3. Формування гнучкості основних бізнес-процесів на міжнародному підприємстві

Напрямки адаптивності	Характеристика особливостей набуття гнучкості	Приклад прояву гнучкості / реалізації адаптації
Адаптації виробничих технологій	Підвищення здатності технологічних процесів швидко змінюватися відповідно до локальних технічних, безпекових та екологічних стандартів	Модифікація виробничих ліній для відповідності стандартам конкретної країни; використання локально доступних матеріалів або обладнання
Адаптації асортиментної політики	Здатність швидко змінювати склад продуктового портфеля та характеристики продукції відповідно до попиту та споживчих вподобань на локальному ринку	Випуск спеціалізованих версій продукції для окремого ринку або внесення змін у комплектацію/дизайн продукту
Адаптація процедур надання послуг	Можливість оперативно змінювати сервіси та операційні процеси під специфіку місцевих клієнтів	Зміна стандартів обслуговування, способів доставлення, пакування або графіку роботи сервісних центрів відповідно до локальних.

Джерело: сформовано на основі [3—4; 7].

постачання сировини відповідно до попиту на місцевому ринку, при цьому продукція має відповідати єдиному стандарту якості та фірмовому дизайну компанії [3—4].

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних, тому також потребують гнучкого управління. Водночас рівень їхньої децентралізації має бути більш вибіркоким порівняно з основними процесами, де потрібна максимальна оперативність за помірної локальної адаптації [6—7]. Відтак, формування гнучкості допоміжних бізнес-процесів на міжнародному підприємстві полягає в адаптації кадрової політики, систем мотивації, обліку та фінансової звітності до національного законодавства та культурних особливостей (див. табл. 4).

Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах відбуваються часто, особливо в країнах із динамічною економікою; соціально-культурні очікування персоналу змінюються залежно від економічних умов і ринкових практик; а конкурентне середовище вимагає швидкого реагування для підтримання ефективності бізнес-процесів та задоволення працівників. Саме тому ці процеси мають бути не лише оперативними, але й зваженими, адже надто швидкі зміни в кадровій політиці або системі мотивації можуть дестабілізувати персонал і знизити ефективність [1]. Наприклад, раптові зміни в обліку чи фінансовій звітності можуть призвести до помилок у документації та порушення вимог законодавства.

Крім того, швидкість змін повинна забезпечувати реакцію на зовнішні фактори без шкоди для стабільності підприємства. Тому, важливе не лише планування змін на короткі цикли (наприклад, щоквартальна або щомісячна адаптація політик і систем мотивації [3]), з урахуванням критичних змін у зовнішньому середовищі, але й використання гнучких процедур та регламентів, які дозволяють оперативно вносити зміни без повної перебудови процесів.

Децентралізація таких процесів дозволяє локальним підрозділам ефективно розв'язувати питання управління персоналом і фінансового супроводу з урахуванням місцевих умов, тоді як методологічні підходи та ключові регламенти залишаються централізованими [3; 7]. Наприклад, регіональний офіс може самостійно визначати графіки роботи, локальні бонусні програми та розподіл бюджету на навчання персоналу відповідно до специфіки країни, водночас дотримуючись єдиних корпоративних стандартів оцінки ефективності, звітності та фінансового контролю, встановлених головним офісом.

Управлінські бізнес-процеси, спрямовані на координацію та контроль діяльності підприємства, характеризуються поєднанням централізації стратегічних функцій і децентралізації операційного управління. Форму-

Таблиця 4. Формування гнучкості допоміжних бізнес-процесів на міжнародному підприємстві

Напрямки адаптивності	Характеристика особливостей набуття гнучкості до локального законодавства та культурних особливостей	Приклад прояву гнучкості / реалізації адаптації
Адаптації кадрової політики	Підвищення здатності процесів управління персоналом швидко реагувати на локальні трудові та культурні особливості	Впровадження різних систем найму, графіків роботи та підходів до оцінки ефективності співробітників відповідно до місцевих законів та традицій.
Адаптації систем мотивації	Можливість швидко змінювати стимули та винагороди персоналу відповідно до культурних і економічних умов країни	Використання бонусних систем або програм соціальних пільг, які враховують локальні стандарти та очікування працівників
Адаптації обліку та фінансової звітності	Забезпечення відповідності процедур бухгалтерського обліку, звітності та податкових розрахунків до національних вимог	Ведення фінансової звітності за локальними стандартами, адаптація форм податкової документації та внутрішніх контролів до вимог регіональних регуляторів

Джерело: сформовано на основі [1; 6—7].

вання гнучкості управлінських процесів відбувається через використання адаптивних стратегій, системи ключових показників ефективності та сучасних цифрових інструментів управління (див. табл. 5).

Щоб забезпечити гнучкість управлінських процесів на міжнародному підприємстві, потрібно сформувати єдину стратегічну рамку для встановлення чітких цілей підприємства (які інтегрують локальні потреби з глобальною стратегією), щоб діяти системно, поєднуючи стратегічні, методологічні та технологічні заходи.

Децентралізація проявляється у залученні керівників регіональних підрозділів до процесів стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, що сприяє врахуванню локальної специфіки та підвищенню відповідальності за результати діяльності. Напри-

Таблиця 5. Формування гнучкості управлінських бізнес-процесів на міжнародному підприємстві

Напрямки адаптивності	Характеристика особливостей набуття гнучкості до локального законодавства та культурних особливостей.	Приклад прояву гнучкості / реалізації адаптації
Адаптація стратегій	Забезпечення здатності стратегічних планів швидко реагувати на зміни ринкових, регуляторних та культурних умов у різних країнах	Коригування планів виходу на нові ринки або стратегії просування продукції з урахуванням місцевих конкурентних умов та законодавчих вимог
Адаптація системи ключових показників	Можливість налаштовувати KPI під локальні умови, не порушуючи корпоративні стандарти	Встановлення специфічних показників ефективності для регіональних підрозділів, наприклад, з урахуванням місцевих норм трудової продуктивності або фінансових правил
Адаптація сучасних цифрових інструментів управління	Використання цифрових платформ та інформаційних систем для оперативного контролю і координації, адаптованих під локальні умови	Впровадження ERP або CRM-систем із локалізованими модулями для податкової звітності, обліку та управління персоналом у різних країнах

Джерело: сформовано на основі [3—4; 7].

лад, керівники регіональних офісів можуть самостійно визначати пріоритетні ринки збуту, коригувати асортимент продукції під місцеві потреби та планувати маркетингові кампанії відповідно до культурних особливостей, при цьому дотримуючись глобальної стратегії компанії та корпоративних стандартів бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що специфіка функціонування міжнародних підприємств зумовлює об'єктивну необхідність формування гнучкого та регульованого децентралізованого управління бізнес-процесами, здатного забезпечити адаптацію діяльності до різноманітних економічних, правових і культурних умов зовнішнього середовища.

Доведено, що основні бізнес-процеси, які безпосередньо формують цінність для клієнта, потребують найвищого рівня гнучкості та часткової децентралізації. Відтак для оперативного реагування на зміни попиту, локальні споживчі вподобання, технічні стандарти й регуляторні вимоги окремих ринків важливе підвищення гнучкості таких процесів (шляхом адаптації виробничих технологій, асортиментної політики та процедур надання послуг до умов конкретної країни) та ефективне регулювання децентралізації (через зважене делегування регіональним підрозділам повноважень щодо оперативних рішень за збереження єдиних корпоративних стандартів якості та брендингу).

Встановлено, що допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних, тому також потребують гнучкого управління, однак рівень їх децентралізації має бути вибіркоким. Відтак, підвищення гнучкості допоміжних процесів пов'язане з адаптацією кадрової політики, систем мотивації, обліку та фінансової звітності до вимог національного законодавства і культурних особливостей. При цьому вибірковість децентралізації має дозволяти локальним підрозділам ефективно розв'язувати питання управління персоналом і фінансового супроводу з урахуванням місцевих умов.

Констатовано, що управлінські бізнес-процеси спрямовані на координацію та контроль діяльності, відтак їх гнучкість забезпечується використанням адаптивних стратегій, системи ключових показників ефективності та сучасних цифрових інструментів управління. Залучення керівників регіональних підрозділів до процесів стратегічного планування й ухвалення управлінських рішень сприяє врахуванню локальної специфіки та підвищенню відповідальності за результати діяльності.

Отже, цінність дослідження в системному формуванні гнучкості та децентралізації бізнес-процесів за основними, допоміжними та управлінськими напрямками та у створенні передумов для збалансованого розвитку підприємств, що ведуть господарську діяльність у більш ніж одній країні.

Література:

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспіль-

ство. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

2. Dijkman R, Lammers SV, Jong A. Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*. 2015. № 18 (4). P. 717—734.

3. Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R. et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S.V., 2023, 131 p.

4. Обіход С.В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10—17.

5. Schmiedel, T, vom Brocke, J, and Recker, J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management. *Information & Management*. 2014. № 51 (1). P. 43—56.

6. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1—2. С. 79—84.

7. Яценко В.В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Т. 1. С. 161—166.

References:

1. Bagorka, D., and Vertseva, A. (2024), "Business process management and their comprehensive methods to ensure innovative development of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

2. Dijkman, R, Lammers, SV, and Jong, A (2015), "Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance", *Information Systems Frontiers*, vol. 18 (4), pp. 717—734.

3. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO S.V., Odesa, Ukraine.

4. Obikhod, S.V. (2021), "Implementation of information and communication technologies in the business process management system of commercial enterprises in the context of the development of the digital economy", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 4 (98), pp. 10—17.

5. Schmiedel, T, vom Brocke, J, and Recker, J. (2014), "Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management", *Information & Management*, vol. 51 (1), pp. 43—56.

6. Sarai, N.I. (2020), "Optimization of business process management at the enterprise", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 1—2, pp. 79—84.

7. Yatsenko, V.V. (2022), "Management of business processes of international companies: conceptual ideas, principles and discussions", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 161—166.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025 р.