УДК 658.012.8
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-5

Роїк О.Р.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму
Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3617-8068

Roik Oksana
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Tourism
Lviv Polytechnic National University

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

FORMING A BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE BASED ON REFLEXIVE APPROACH: IDENTIFICATION OF FACTORS OF ECONOMIC SECURITY

АНОТАЦІЯ

В умовах війни бізнес стикається з постійними загрозами та високою невизначеністю, що можуть призвести до значних втрат. Традиційні моделі управління часто не здатні ефективно адаптуватися до таких обставин. У роботі досліджується процес формування системи управління бізнес-процесами в Україні на основі рефлексивного підходу, яка базується на постійному аналізі та коригуванні діяльності підприємства для підвищення його ефективності та адаптації до змін. Мета статті полягає в розгляді процесу формування системи управління бізнес-процесами в українських підприємствах з використанням рефлексивного підходу. Результати дослідження включають ідентифікацію ключових чинників економічної безпеки та розробку практичних рекомендацій для впровадження рефлексивного підходу в систему управління бізнес-процесами в умовах війни.

Ключові слова: бізнес-процеси, бізнес-середовище, система управління бізнес-процесами, рефлексивний підхід, економічна безпека підприємства.

ANNOTATION

In the context of armed conflict, businesses face continuous threats and high levels of uncertainty, which can lead to significant losses and operational disruptions. Traditional management models often struggle to effectively adapt to such conditions. Reflexive business process management, based on ongoing analysis and adjustment of company activities, emerges as a pivotal system that enhances efficiency and adapts to changes in both internal and external environments. This approach enables businesses to swiftly respond to threats and changes, reducing risks and ensuring the safety of employees, clients, and company assets. Amidst wartime conditions, this model becomes exceptionally pertinent for ensuring business continuity and stability. The aim of this article is to examine the process of forming business process management systems in Ukrainian enterprises using a reflexive approach. The primary focus lies in identifying factors and indicators of economic security, essential for ensuring stability and effective management amidst evolving economic and social environments. The research employed methods of analysis and synthesis, a systemic approach, as well as monitoring methods for both external and internal business environments. Scientific literature and practical experience in managing business processes during crises and military conflicts were studied. An analysis of external and internal factors influencing enterprise economic security was conducted, identifying key indicators of this security. The study resulted in the development of a reflexive business process management model for wartime conditions, encompassing crucial components such as external environment monitoring, internal auditing and business process analysis, feedback mechanisms implementation, and strategy adaptation. This proposed model allows businesses to maintain flexibility, swiftly change strategies, and adapt to new conditions, crucial for their survival and development. Key indicators of enterprise economic security were identified, including financial, production, personnel, and socio-economic metrics. Based on these findings, practical recommendations were formulated for implementing a reflexive approach into the management systems of enterprises during wartime, aimed at enhancing management efficiency and ensuring their economic security and resilience to external challenges.

Keywords: business processes, business environment, business process management system, reflexive approach, enterprise economic security

Постановка проблеми. Система управління бізнес-процесами підприємства на основі рефлексивного підходу є методологією управління, що ґрунтується на систематичному аналізі, самокоригуванні та постійному вдосконаленні бізнес-процесів залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей підхід передбачає регулярний моніторинг ефективності процесів, виявлення проблемних аспектів та невідповідностей поставленим цілям, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку для оперативного вдосконалення стратегій управління. Використання такої методології сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін на ринку та забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Формування системи управління бізнес-процесами підприємства на основі рефлексивного підходу в умовах війни є однією з найактуальніших проблем сучасного управління в Україні. Військові дії на території країни створюють додаткові виклики для підприємств, що змушує їх адаптуватися до нових умов, забезпечувати економічну безпеку та стабільність функціонування. Рефлексивний підхід в управлінні бізнес-процесами дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно

коригувати стратегії та тактики, забезпечуючи тим самим ефективне функціонування підприємства навіть в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій можна визначити, що тема управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу набула значного інтересу серед дослідників у різних галузях. Дослідження у сфері управління бізнес-процесами в умовах нестабільного зовнішнього середовища активно ведуться як зарубіжними, так і українськими вченими. Зокрема, праці Ozkan B., Koops M., Tьretken O., Reijers H.A. [1], Kohlbacher M., Gruenwald S. [2] і Андрущенко Н. [3] розглядають різні аспекти процесного управління та його роль у сучасному бізнес-середовищі, що сприяє розумінню важливості інтеграції рефлексивного підходу для досягнення ефективного управлінського процесу в умовах невизначеності і кризи. У своїх дослідження ряд авторів, зокрема Dumas M., La Rosa M., Mendling J., & Reijers H.A. [4] та Al-Mashari M. [5] наголошують на необхідність орієнтації бізнес-процесів через планування ресурсів підприємства.

Крім того, дослідження Башинської І.О. [6] підкреслює важливість ідентифікації чинників та індикаторів економічної безпеки підприємства у контексті управління бізнес-процесами. Робота Підвального М., Русин-Гриник Р. та Теребуха А. [7] досліджує фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами з використанням рефлексивного підходу, що підкріплює важливість адаптації стратегій управління до змінюваного середовища.

Ряд вітчизняні науковці також акцентують увагу на специфіці управління підприємствами в умовах війни та поствоєнного відновлення [8; 9]. Однак, незважаючи на значний внесок у розвиток даної тематики, питання інтеграції рефлексивного підходу в систему управління бізнес-процесами в умовах війни залишаються недостатньо вивченими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень, залишаються невирішеними деякі аспекти загальної проблеми, зокрема визначення специфічних чинників економічної безпеки підприємств в умовах війни та їх вплив на бізнес-процеси, розробка моделей рефлексивного управління, адаптованих до умов військових дій, ідентифікація індикаторів, що дозволяють оперативно оцінювати економічну безпеку підприємства та ефективність рефлексивного управління.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних основ формування системи управління бізнес-процесами підприємств в Україні на основі рефлексивного підходу в умовах війни з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна ситуація в Україні переживає значні зміни внаслідок тривалої війни. Після періоду стабілізації та адаптації до початкових шоків повномасштабного вторгнення, національна економіка поступово переходить до режиму воєнного часу. Це призводить до появи як обережних оптимістичних прогнозів експертів щодо економічного відновлення, так і нових викликів та загроз для економічної безпеки країни. У 2024 році основними викликами та загрозами для економічної безпеки є безпосередній деструктивний вплив воєнних дій на економічний розвиток, нестача кваліфікованої робочої сили та ймовірне збільшення макроекономічних диспропорцій. З огляду на невизначеність щодо розміру збитків від війни та можливостей їх компенсації, часові та фінансові перспективи відновлення економічного потенціалу в багатьох сферах залишаються однією з основних проблем економічної безпеки України [10].

Збитки, завдані війною, продовжують збільшуватись. Згідно зі спільно підготовленою групою Світового банку, Єврокомісією та ООН (у період з 24.02.2022 р. по 31.12.2023 р.) "Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення" (RDNA3 [11]) вартість післявоєнного відновлення в Україні за станом на кінець 2023 р. склала 486 млрд дол. США. Найбільш постраждалими є житловий сектор, транспорт, торгівля та промисловість, енергетика і сільське господарство. У регіональному вимірі найбільші руйнування зосереджені в Донецькій, Харківській, Луганській, Запорізькій, Херсонській та Київській областях. За оцінкою RDNA3, пряма шкода від великої війни становить майже 152 млрд дол. США. У цілому, в 2023 р. стан економічної безпеки держави стабілізувався, хоча затяжна війна й погіршила можливості економічного зростання та посилила залежність національної економіки від зовнішніх джерел розвитку. Збитки, завдані війною, не дозволили у 2023 р. досягти довоєнного рівня реального ВВП, останній склав 75 % показника 2021 р. [11]. За прогнозами науковців, для досягнення довоєнних обсягів реального ВВП національній економіці знадобиться 6–7 років щорічного зростання на рівні 5 %. Зокрема, за базовими прогнозами МВФ, реальний ВВП у 2027 р. складатиме 90,5 % від його обсягів 2021 р. [8].

Невизначеність щодо завершення війни ускладнює визначення повного переліку викликів і загроз економічної безпеки. Серед нових ризиків – блокування транскордонного руху товарів до ЄС та зовнішня нестабільність. Також важливими є ризики, пов'язані з конкуренцією за корисні копалини, екстремальними погодними явищами, залежністю від міжнародної допомоги та нестачею контролю технологій зі штучним інтелектом. Логістичні виклики також становлять значну загрозу для економічної безпеки підприємств. Фінансові ризики стають ще однією значною перешкодою [10–11]. Військові дії викликають нестабільність на фінансових ринках, що призводить до зростання вартості кредитів, проблем з ліквідністю та обмеження

доступу до фінансових ресурсів. Без доступу до фінансових ресурсів підприємства не можуть інвестувати у відновлення та розвиток, що погіршує їхню конкурентоспроможність та загрожує економічній безпеці. Не менш важливою є проблема мобілізації трудових ресурсів. Мобілізація працівників суттєво впливає на наявність кваліфікованої робочої сили. Підприємства стикаються з необхідністю заміни працівників, що були мобілізовані, та адаптації до змін у складі трудових ресурсів. Втрата кваліфікованих кадрів знижує продуктивність праці та якість продукції, що, в свою чергу, впливає на здатність підприємств конкурувати на ринку.

Таким чином, формування системи управління бізнес-процесами підприємств в Україні на основі рефлексивного підходу в умовах війни повинно враховувати ці чинники та розробляти стратегії для мінімізації ризиків та забезпечення економічної безпеки.

Рефлексивне управління бізнес-процесами – це підхід до управління, який передбачає постійний моніторинг, аналіз та адаптацію бізнес-процесів на основі зворотного зв'язку і змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей підхід акцентує увагу на рефлексії, тобто самоспостереженні та оцінці, що дозволяє організаціям швидко і ефективно реагувати на динамічні зміни та виклики. Крім того, у контексті війни рефлексивне управління бізнес-процесами має певні відмінності та особливості:

1. Фокус на безпеку і стійкість. Пріоритетне значення надається захисту працівників, клієнтів та активів компанії. Важливо створити механізми, що дозволяють бізнесу продовжувати функціонувати навіть за умов періодичних загроз та атак. Це включає в себе резервні плани, дублювання критично важливих процесів та адаптацію ланцюгів постачання.

2. Підвищена гнучкість і адаптивність. Рефлексивне управління в умовах війни передбачає ще більшу гнучкість у стратегічному плануванні. Стратегії повинні бути легко змінюваними залежно від поточної ситуації на ринку та внутрішнього стану підприємства, включаючи нові закони, обмеження, можливості та ризики.

3. Інтенсивний моніторинг і аналіз. Необхідність постійного спостереження за потенційними загрозами, включаючи бойові дії, терористичні атаки та ін. Включає моніторинг місцевих та міжнародних новин, аналітичних звітів та прогнозів. Регулярний аналіз ризиків, що стосуються безпеки працівників, активів компанії, ланцюгів постачання та фінансових ризиків.

4. Зворотний зв'язок у кризових умовах. Забезпечення оперативного зворотного зв'язку від працівників, клієнтів та партнерів для негайного реагування на виникаючі проблеми та потреби. Розробка спеціалізованих комунікаційних стратегій для ефективного обміну інформацією в умовах кризи.

5. Управління ресурсами. В умовах війни можуть виникати дефіцити ресурсів (матеріальних, фінансових, людських). Важливо ефективно управляти наявними ресурсами, забезпечувати їх раціональне використання та шукати альтернативні джерела. Управління ланцюгами постачання в умовах пошкодженої інфраструктури та блокади.

Основні відмінності рефлексивного управління бізнес-процесами в умовах мирного часу та в умовах війни наведені у табл. 1, підкреслюючи особливості та адаптаційні механізми, необхідні для ефективного управління у кризових ситуаціях.

Таблиця 1

Відмінності рефлексивного управління бізнес-процесами в умовах війни

Компонента	Особливості в довоєнний період	Особливості в умовах війни
Фокус на безпеку і стійкість	Захист даних та майна, забезпечення фізичної безпеки на робочому місці	Пріоритетне значення безпеці працівників, клієнтів та активів, розробка планів евакуації, забезпечення фізичної безпеки, врахування можливості переміщення бізнесу у безпечні райони
Стійкість	Плани на випадок аварій, резервні копії даних	Механізми для продовження функціонування під час загроз, резервні плани, дублювання критично важливих процесів, адаптація ланцюгів постачання
Підвищена гнучкість і адаптивність	Гнучке стратегічне планування, адаптація до ринкових змін	Гнучкість у стратегічному плануванні, легка зміна стратегій залежно від ситуації, постійна адаптація до військово-політичних змін
Моніторинг і аналіз	Регулярний моніторинг ринкових умов, конкурентів, внутрішнього середовища	Постійне спостереження за потенційними загрозами (бойові дії, терористичні атаки), моніторинг новин, аналітичних звітів, регулярний аналіз ризиків (безпека працівників, активів, ланцюгів постачання, фінансові ризики)
Зворотний зв'язок	Впровадження механізмів зворотного зв'язку для покращення управління	Оперативний зворотний зв'язок для негайного реагування, розробка кризових комунікаційних стратегій
Управління ресурсами	Ефективне управління наявними ресурсами	Ефективне управління обмеженими ресурсами (матеріальні, фінансові, людські), логістичні виклики, забезпечення безперервності постачань в умовах обмеженого доступу до ресурсів

Джерело: сформовано автором

Формування системи управління бізнес-процесами в Україні на основі рефлексивного підходу в умовах війни включає наступні ключові компоненти:

1. Моніторинг зовнішнього середовища. Цей процес передбачає постійний аналіз змін у політичному, економічному та соціальному середовищі, що дозволяє оперативно реагувати на загрози та виклики. Політичні зміни можуть впливати на законодавчу базу, регулювання ринку та міжнародні відносини, що, в свою чергу, впливає на бізнес-процеси. Економічні зміни, такі як коливання валютного курсу, інфляція та економічні кризи, можуть мати значний вплив на фінансові показники підприємства. Соціальні зміни, включаючи зміни в поведінці споживачів та ринку праці, також потребують уваги. Постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяє керівникам підприємства своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати необхідних заходів для їх нейтралізації.

2. Внутрішній аудит та аналіз бізнес-процесів. Регулярний аудит та аналіз ефективності внутрішніх процесів допомагають виявити слабкі місця та зони, які потребують вдосконалення. Це включає перевірку ефективності використання ресурсів, аналіз продуктивності працівників та оцінку загальної ефективності операційної діяльності підприємства. Регулярний внутрішній аудит дозволяє не лише ідентифікувати проблемні ділянки, але й знайти шляхи для їх вирішення, що сприяє підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів.

3. Зворотний зв'язок. Це дозволяє підприємству отримувати інформацію від працівників, клієнтів та партнерів щодо якості управління та виконання бізнес-процесів. Зворотний зв'язок від працівників допомагає керівництву зрозуміти внутрішні проблеми та покращити робочі умови. Зворотний зв'язок від клієнтів та партнерів дозволяє виявити недоліки в продуктах чи послугах, що надаються, та адаптувати бізнес-процеси для задоволення їх потреб. Впровадження механізмів зворотного зв'язку сприяє побудові відкритих та прозорих відносин, що позитивно впливає на репутацію підприємства та підвищує рівень довіри серед клієнтів та партнерів.

4. Адаптація стратегій. В умовах війни та нестабільності, стратегічна гнучкість стає критично важливою. Це включає здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових умов та використовувати нові можливості. Гнучкі стратегії дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у складних умовах, швидко змінюючи пріоритети та напрямки діяльності в залежності від актуальних викликів та загроз. Це може включати зміни у виробничих процесах, адаптацію продуктів та послуг до нових вимог ринку, а також перегляд маркетингових та фінансових стратегій.

Механізм розробки моделі рефлексивного управління бізнес-процесами, адаптованої до умов військових дій, є багатогранним та включає кілька основних етапів, що описано більш детально у табл. 2.

Як видно з табл. 2, запропонований механізм допомагає забезпечити високу гнучкість та адаптивність бізнесу, що є ключовим фактором успішного функціонування в умовах війни. Відповідно практичні рекомендації щодо впровадження рефлексивного підходу в систему управління бізнес-процесами підприємств в умовах війни будуть наступні:

– розробити систему моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни;

– забезпечити гнучкість управління через розробку альтернативних стратегій та планів дій на випадок виникнення надзвичайних ситуацій;

– впровадити системи звітності та обміну інформацією, що забезпечують прозорість діяльності та сприяють прийняттю обґрунтованих рішень;

Таблиця 2

Механізм розробки моделі рефлексивного управління бізнес-процесами, адаптованої до умов військових дій

Етап	Опис
1. Врахування особливостей та викликів умов військових дій	Розуміння специфіки бізнесу в умовах війни, що потребує швидкої адаптації та гнучкості.
2. Вивчення специфіки бізнесу та внутрішніх процесів	Визначення найвразливіших аспектів бізнесу та ключових бізнес-процесів, що потребують уваги (ланцюжки поставок, логістика, управління персоналом, фінансові процеси).
3. Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ризиків, пов'язаних з безпекою, порушенням комунікацій, змінами в економічній ситуації та поведінці споживачів.
4. Формування стратегії рефлексивного управління	Розробка адаптивних механізмів та процедур для швидкого реагування на зміни. Включення різних сценаріїв розвитку подій та готових планів дій.
5. Впровадження механізмів у практику управління	Інформування співробітників про нові процедури, проведення навчань та тренінгів, регулярний моніторинг та коригування бізнес-процесів.
6. Постійний аналіз ефективності та коригування заходів	Моніторинг ефективності впроваджених заходів та їх коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані бізнесу.

Джерело: сформовано автором

– реалізувати програми підвищення кваліфікації працівників, мотиваційні програми та заходи соціальної підтримки.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління бізнес-процесами підприємств в Україні в умовах війни, забезпечуючи їх економічну безпеку та стійкість до зовнішніх викликів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було розроблено теоретико-методичні основи формування системи управління бізнес-процесами підприємств в Україні на основі рефлексивного підходу в умовах війни.

Аналіз чинників, що впливають на економічну безпеку підприємств в умовах військових дій, показав, що підприємства стикаються з підвищеним рівнем ризиків, непередбачуваністю зовнішнього середовища та необхідністю швидкої адаптації до змін. Традиційні методи управління не завжди є ефективними в таких умовах, що підкреслює актуальність використання рефлексивного підходу. Розроблена модель рефлексивного управління бізнес-процесами враховує специфіку умов війни та включає такі ключові компоненти: постійний моніторинг зовнішнього середовища, внутрішній аудит та аналіз бізнес-процесів, впровадження механізмів зворотного зв'язку та адаптацію стратегій. Це дозволяє підприємствам бути гнучкими, швидко реагувати на загрози та зміни, знижуючи ризики діяльності підприємств в Україні в сучасних умовах.

Ідентифіковані та обґрунтовані чинники економічної безпеки підприємств, такі як фінансові, виробничі, кадрові та соціально-економічні показники, дозволяють ефективно оцінювати впровадження рефлексивного підходу. Це сприяє підвищенню стабільності та ефективності управління в умовах змінюваного економічного та соціального середовища. Практичні рекомендації, надані в рамках дослідження, включають впровадження рефлексивного підходу в систему управління бізнес-процесами підприємств. Вони спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємств до зовнішніх викликів в умовах війни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ozkan B., Koops M., Türetken O., & Reijers H.A. The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management.* 2023. No. 33. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980
2. Kohlbacher M., Gruenwald S. Process orientation: Conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal.* 2011. No. 17(2). P. 267–283. DOI: https://doi.org/10. 1108/14637151111122347
3. Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. *Науковий огляд.* 2014. Том 2, № 1. URL: https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer Verlag. 2018. 213 p.
5. Al-Mashari M. Process orientation through enterprise resource planning (ERP): A review of critical issues. *Knowledge & Process Management.* 2001. No. 8(3). P. 175. DOI: https://doi.org/10.1002/kpm.114
6. Башинська І.О. Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 211–217. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-211-217
7. Підвальний М., Русин-Гриник Р., Теребух А. Фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економічний простір.* 2024. Вип. 190. С. 82–86. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-15
8. Данилишин Б. Поточний стан економіки і реального сектора України. 2024. URL: https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/potochnij-stan-ekonomiki-i-realnoho-sektoru-ukrajini-984572.html
9. Уманець Т., Шлафман Н., Бондаренко О. Інституціональна домінанта адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45
10. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2024. 71 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08
11. UKRAINE. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). February 2022 – December 2023. February 2024. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf

REFERENCES:

1. Ozkan B., Koops M., Türetken O., & Reijers H. A. (2023) The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management,* no. 33, pp. 1–22. DOI: https://doi.orn/10.1080/10580530.2023.2286980
2. Kohlbacher M., Gruenwald S. (2011) Process orientation: Conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal,* no. 17(2), pp. 267–283. DOI: https://doi.org/10. 1108/14637151111122347
3. Andrushhenko N. O. (2016) Rol procesnogho pidkhodu v upravlinni biznesom [The role of the process approach in managing business]. *Naukovyj oghljad – Science review,* vol. 2, pp. 146–151. Available at: https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146 (accessed July 17, 2024). (in Ukrainian)
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., & Reijers H. A. (2018) Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer Verlag. 213 p.
5. Al-Mashari M. (2001) Process orientation through enterprise resource planning (ERP): A review of critical issues. *Knowledge & Process Management*, no. 8(3), p. 175. DOI: https://doi. org/10.1002/kpm.114
6. Bashynska I. O. (2019) Formuvannia systemy upravlinnia biznes-protsesamy promyslovoho pidpryiemstva z identyfika-

tsiieiu chynnykiv ta indykatoriv ekonomichnoi bezpeky [Forming a System of Management of Business Processes of Industrial Enterprise with Identification of Factors and Indicators of Economic Security]. *Business Inform*, no. 8, pp. 211–217. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-211-217

7. Pidvalnyi M., Rusyn-Hrynyk R., & Terebukh A. (2024) Faktory vplyvu na rozvytok systemy upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi reflexyvnoho pidkhodu [Factors influencing the development of the business process management system based on a reflective approach]. *Economic Scope*, no. 190, pp. 82–86. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-15
8. Danylyshyn B. (2024) Potochnyi stan ekonomiky i realnoho sektoru Ukrainy [Current state of the economy and real sector of Ukraine]. Available at: https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/potochnij-stan-ekonomiki-i-realnoho-sektoru-ukrajini-984572.html (accessed July 17, 2024). (in Ukrainian).
9. Umanets T., Shlafman N., & Bondarenko O. (2023) Instytutsionalna dominanta adaptatsii upravlinnia biznes-protsesamy do umov rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Institutional dominance of adaptation of business process management to the conditions of the development of the information society in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45 (in Ukrainian)
10. Economic Security of Ukraine in Conditions of Prolonged War: Expert-Analytical Report. (2024). Kyiv: NISS. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08
11. UKRAINE. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). February 2022 – December 2023. (February 2024) The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf (accessed July 17, 2024).