



УДК 005.93:339.33

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MODEL OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC TRANSFORMATIONS

### МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЮ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Larysa Liubokhynets / Любохинець Л.С.

d.e.s., prof. / д.е.н., проф.

<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

Klishch M.Yu / Кліщ М.Ю.

Postgraduate st/ Здобувач наукового ступеня «Доктор філософії»

<https://orcid.org/0009-0008-6693-0135>Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi, Instytutaska 11, 29016  
Хмельницький національний університет, Інститутська 11, 29016

**Анотація.** У статті визначено основні етапи еволюції концепції управління бізнес процесами. Здійснено компаративний аналіз моделей управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій, а також досліджено основні переваги та недоліки кожного з окреслених підходів.

Встановлено, що за умов ведення бізнесу, які характеризуються системними трансформаціями, з-поміж основних підходів до управління бізнес процесами найбільш дієвим є систематизаційний підхід який виконує роль антикризового механізму. Він охоплює опис логіки виконання процесів, визначення відповідальних осіб, ієрархізацію функцій і встановлення чітких регламентів виконання. Систематизація бізнес-процесів дозволяє формалізувати логіку діяльності підприємства, визначити відповідальність підрозділів, уникнути дублювання функцій і забезпечити контроль за результатами.

Виокремлено, що базовим принципом систематизації є синхронізація – узгодженість процесів різних рівнів – операційного, підтримувального та управлінського. Вона забезпечує єдність цілей, усуває конфлікти між функціональними блоками та гарантує стабільність внутрішньої взаємодії, що у ритейлі має особливе значення, оскільки замовлення, постачання, облік, продаж і клієнтський сервіс повинні функціонувати в єдиному цифровому ритмі. Сформовано модель управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій. Досліджено, що принципний блок моделі визначає концептуальні засади організації бізнес-процесів у трансформаційному середовищі. Основу запропонованої моделі становлять принципи клієнтоорієнтованості, інноваційності, прозорості, сталого розвитку та процесної синхронізації. Вони забезпечують ціннісну узгодженість управлінських рішень і слугують методологічним орієнтиром для всіх рівнів управління.

**Ключові слова:** систематизаційний підхід, еволюція бізнес-процесів, модель управління бізнес-процесами, система управління бізнес-процесами, систематизація бізнес-процесів у ритейлі.

#### Вступ.

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені повномасштабною війною в Україні, істотно змінили операційне середовище для підприємств роздрібною торгівлі. У таких умовах традиційні підходи до організації бізнесу втрачають



свою ефективність, а здатність підприємства до швидкої адаптації та структурної перебудови стає чи не найважливішим чинником конкурентоспроможності. У цьому контексті систематизація бізнес-процесів постає як базовий інструмент забезпечення стійкості, контрольованості й оперативності управління діяльністю ритейлерів. Вона розглядається не лише як технологія впорядкування операційних дій, а як елемент стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість між короткостроковими та довгостроковими рішеннями.

Аналіз сучасних наукових розробок та напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених засвідчує тенденції та вектори досліджень, таких як визначення наукових дескрипцій пов'язані з організацією бізнес-процесів (Дергачова В.В., Воржакова Ю.П. [1], В.Є. Командровська); систематизація бізнес-процесів та їх оптимізація (Лошенко О.В. [2], Lawton G., Tucci L.); вплив системних трансформацій на організацію та управління бізнес-процесами (Салабай В.О. [3], Островська Г.Й., Жуковська В.М., Демиденко В.В. [4]).

**Метою статті** є дослідження концепцій управління бізнес-процесами в діахронічному аспекті, провести компаративний аналіз моделей управління бізнес-процесами та на основі виокремлених методологічних засад сформувати цілісну модель управління бізнес-процесів підприємства-ритейлера.

**Основний текст.** Систематизація бізнес-процесів у ритейлі – це процес упорядкування, формалізації та інтеграції всіх елементів операційної діяльності підприємства. Він охоплює опис логіки виконання процесів, визначення відповідальних осіб, ієрархізацію функцій і встановлення чітких регламентів виконання. У сучасних умовах вона стає основою для цифрової трансформації підприємства, оскільки забезпечує можливість застосування ERP-, CRM-, WMS- та аналітичних систем на структурованій платформі бізнес-процесів.

В умовах системних трансформацій систематизація виконує роль антикризового механізму: знижує рівень невизначеності, підвищує контрольованість, скорочує втрати, спричинені неузгодженістю дій між підрозділами. Як свідчить практика українських ритейлерів, що проходили етапи релокації та адаптації у 2022–2024 роках, чітко структурована модель процесів



дозволяє скоротити час прийняття рішень, усунути дублювання функцій і забезпечити прозорість управління. Так, мережа «EVA» у 2023 р. централізувала закупівельні процеси через систему SAP, що дало змогу скоротити час погодження замовлень на 27 % [5]. Аналогічно, «Rozetka» завдяки інтеграції WMS-модуля автоматизувала облік товарних залишків і зменшила кількість помилок комплектування на 35 % [5].

Сучасна система управління бізнес-процесами є результатом тривалого еволюційного розвитку управлінських концепцій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств. Зміна технологічного укладу, глобалізація ринків і цифровізація економіки зумовили трансформацію ролі бізнес-процесів – від інструмента контролю якості до комплексного механізму стратегічного управління.

Як свідчить аналіз праць Deming W. Edwards [6], Juran J. [7], Hammer M., Champy J. [8], Davenport T. [9], Van der Aalst W. [10], Haris, A., Rahman, A., Yusriadi, Y., & Farida, U. [11], а також сучасних досліджень у сфері Business Process Management (BPM [12]), еволюція управління бізнес-процесами пройшла п'ять основних етапів, що узагальнено у таблиці 1.

Еволюція концепцій управління бізнес-процесами супроводжувалася поступовим переходом від жорсткої стандартизації до гнучких адаптивних моделей, які поєднують технологічні, інформаційні та управлінські складові. У класичних підходах TQM і BPR пріоритет надавався внутрішній ефективності та контролю, тоді як сучасні концепції BPM і цифрових екосистем орієнтовані на клієнтоцентричність, швидкість реагування та інноваційність.

Для підприємств ритейлу такі зміни мають стратегічне значення. Бізнес-процеси перестають бути лише операційними ланками – вони стають механізмом інтеграції всієї системи управління, що забезпечує адаптацію до системних трансформацій. Саме тому сучасні методики систематизації бізнес-процесів базуються на принципах цифрової взаємодії, автоматизації та управління знаннями, які забезпечують стійкість підприємств навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.



**Таблиця 1 - Еволюція концепцій управління бізнес-процесами**

Етап розвитку	Основна концепція	Ключові характеристики	Інструменти та підходи	Вплив на сучасний ритейл
1950–1970 рр.	TQM (Total Quality Management)	Орієнтація на контроль якості, стандартизацію процесів і безперервне вдосконалення (цикл PDCA Демінга).	ISO 9000, статистичні методи контролю, Kaizen.	Сформував основу для управління сервісною якістю та стандартизації обслуговування клієнтів.
1980–1990 рр.	BPR (Business Process Reengineering)	Радикальне перепроектування процесів з метою підвищення продуктивності та скорочення витрат.	Методики Hammer & Champy, моделювання потоків, IDEF0.	Використовується під час реструктуризації торговельних мереж і цифрової трансформації логістики.
1990–2000 рр.	BPM (Business Process Management)	Орієнтація на системність управління процесами, інтеграція IT-рішень і управлінських процедур.	BPMN, ARIS, Workflow-системи, Balanced Scorecard.	Визначає основу для створення корпоративних стандартів управління у мережах ритейлу.
2000–2010 рр.	BPA (Business Process Automation)	Автоматизація процесів, використання ERP/CRM-систем, розвиток аналітики даних.	SAP, Oracle E-Business, Microsoft Dynamics, WMS.	Сприяє оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації складів і торговельних операцій.
2010–2024 рр.	Цифрові екосистеми та Smart BPM	Інтеграція процесного управління з IoT, аналітикою, штучним інтелектом і платформними рішеннями.	Process Mining, RPA, AI BPM Suites, Digital Twins.	Забезпечує адаптивність і гнучкість ритейлу в умовах турбулентного середовища.

*Джерело: узагальнено авторами за [6-12].*

Розвиток концепцій управління бізнес-процесами демонструє перехід від фрагментарних рішень до комплексних моделей, які охоплюють усі рівні управління підприємством. Такі моделі поєднують стратегічні, тактичні, операційні та розвиткові аспекти діяльності, що дозволяє забезпечити узгодженість рішень і сталий розвиток організації.

У цьому контексті доцільним є використання узагальненої моделі управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій. Вона поєднує положення концепції BPM із сучасними підходами до цифрової інтеграції, автоматизації та адаптивного менеджменту.



Ключовою характеристикою систематизованої моделі є алгоритмічність – побудова логічно впорядкованого ланцюга дій, у якому кожен крок має визначену мету, відповідального виконавця та контрольні параметри. Такий підхід мінімізує вплив людського чинника, що особливо важливо в умовах кадрового дефіциту. Модель охоплює стратегічний, тактичний, операційний та рефлексивний рівні, забезпечуючи цілісність системи управління.

Іншим базовим принципом систематизації є синхронізація – узгодженість процесів різних рівнів – операційного, підтримувального та управлінського. Вона забезпечує єдність цілей, усуває конфлікти між функціональними блоками та гарантує стабільність внутрішньої взаємодії, що у ритейлі має особливе значення, оскільки замовлення, постачання, облік, продаж і клієнтський сервіс повинні функціонувати в єдиному цифровому ритмі.

Систематизація бізнес-процесів формує підґрунтя для адаптивного управління, що дозволяє підприємству швидко оновлювати регламенти, інтегрувати нові формати діяльності та зберігати якість сервісу навіть за умов турбулентного середовища. У поєднанні з принципами процесного управління та загального управління якістю (TQM), вона створює цілісну методологію, здатну забезпечити сталий розвиток підприємств ритейлу.

Для узагальнення основних характеристик і визначення можливостей їх застосування у сфері ритейлу доцільно здійснити порівняння провідних моделей управління бізнес-процесами (табл. 2).

Порівняльний аналіз свідчить, що сучасна тенденція розвитку управління бізнес-процесами полягає у переході від формалізованих систем контролю до інтегрованих, адаптивних і клієнтоорієнтованих моделей. Для підприємств ритейлу найперспективнішою є концепція Smart BPM, яка забезпечує одночасну цифровізацію операційних процесів, підвищення швидкості прийняття рішень і зниження транзакційних витрат.

Разом з тим, класичні BPM-підходи залишаються актуальними для стандартизації процедур і підвищення стабільності бізнесу, тоді як адаптивні моделі дозволяють гнучко реагувати на трансформації споживчого попиту.



Оптимальною стратегією для українських ритейлерів є поєднання базових принципів BPM із цифровими інструментами Smart BPM, що створює передумови для побудови стійких і технологічно зрілих бізнес-систем.

**Таблиця 2 - Порівняльна характеристика моделей управління бізнес-процесами (BPM)**

Підхід	Ключовий акцент	Інструменти	Вплив на ритейл
Класичний (BPM)	стандартизація, контроль	BPMN, ARIS	стабільність, але низька гнучкість
Адаптивний BPM	інтеграція цифрових платформ	ERP, CRM	скорочення часу прийняття рішень
Smart BPM (екосистемний)	аналітика, AI, IoT	RPA, Process Mining	підвищення швидкості реагування, клієнтоцентричність

На основі результатів аналізу профільних досліджень та практик релокованих підприємств можна стверджувати, що методологія BPMN є однією з найпридатніших для оперативної реорганізації бізнес-процесів. Її використання зафіксоване у практиці таких національних ритейлерів, як «Rozetka», «Фора», а також у низці регіональних торговельних мереж, що здійснили релокацію з Харкова, Дніпра та Запоріжжя до західних областей України. За допомогою BPMN підприємства описували оновлену послідовність логістичних, касових і складських операцій, а також маршрути доставки, інтегровані з новими транспортними вузлами, що дозволило зменшити час обробки замовлення на 12–18% і скоротити кількість внутрішніх збоїв у постачанні на 20–25% [12].

Методологія IDEF0, яка використовується переважно для стратегічного планування, продемонструвала ефективність на підприємствах, що інтегрували логістичну і виробничу діяльність на новому майданчику. Зокрема, у випадках, коли ритейлер розгортав склади або міні-виробництво (пекарню, фасування або локальний складський центр) у новому регіоні, IDEF0 використовувалася для опису зв'язків між функціями закупівель, логістики, внутрішнього обліку та комунікації з постачальниками. На практиці така деталізація дозволяла уникнути дублювання функцій, скоротити цикл обробки замовлення й удосконалити обіг



внутрішньої документації [13].

Lean-інструменти, зокрема Value Stream Mapping (VSM), були особливо корисними для тих підприємств, що працюють у сегменті FMCG або мають справу з великою кількістю швидкооборотних товарів. Аналіз ритейлерів, що функціонують у Хмельницькій області, показує, що малі й середні компанії (зокрема, локальні продуктові мережі та торгові точки формату «біля дому») з більшою ймовірністю використовують неформалізовані методи Lean-аналізу, зосереджуючись на усуненні вузьких місць без побудови повноцінної моделі. Проте там, де такі моделі впроваджувалися (наприклад, у логістиці замовлень у містах Хмельницький, Кам'янець-Подільський), вдалося досягти скорочення часу переміщення товару на 15–20%, а також зменшити кількість помилок у комплектації до 2,3% [14].

Методологія ARIS, незважаючи на свою багатофакторність, у сучасних умовах застосовується обмежено через складність реалізації й потребу у високому рівні цифрової зрілості підприємства. У ритейлі ARIS найчастіше впроваджується у великих торговельних мережах, які мають потужні IT-відділи й використовують комплексні ERP-рішення (SAP, Microsoft Dynamics). За результатами опитувань, проведених у 2023 році серед підприємств, що брали участь в урядовій програмі релокації, лише 6% із них мали стандартизовану модель процесів на платформі ARIS, але саме ці компанії демонстрували найменший термін адаптації до нових умов – у середньому 23 робочих дні проти 35–40 днів у підприємств без такої моделі [14].

У контексті викладених положень важливим методологічним орієнтиром для подальшої систематизації бізнес-процесів є модель управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій (рис. 1).

Принциповий блок визначає концептуальні засади організації бізнес-процесів у трансформаційному середовищі. Його основу становлять принципи клієнтоорієнтованості, інноваційності, прозорості, сталого розвитку та процесної синхронізації.



**Рис. 1 – Модель управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій**

*Джерело: сформовано авторами за [1-7]*

Організаційно-процесний блок відображає структуру управління бізнес-процесами, що реалізується через чотири рівні/блоки:

- стратегічний, який формує бачення розвитку підприємства, визначає місію, ключові напрями інновацій і цифровізації;
- тактичний, де стратегічні орієнтири трансформуються в програми, бюджети та політики управління ресурсами;
- операційний, що забезпечує реалізацію конкретних процесів – постачання, продажу, обслуговування клієнтів, контролю запасів, інформаційних потоків;
- рефлексивний, який охоплює моніторинг, оцінювання результативності, формування зворотного зв'язку та механізмів постійного вдосконалення.

Взаємодія між цими рівнями має циклічний характер і забезпечує безперервність управління бізнес-процесами в умовах турбулентного середовища. Інтеграція зазначених блоків створює цілісну модель управління бізнес-процесами, орієнтовану на гнучкість, адаптивність і стійкість підприємства ритейлу.



Розглянемо алгоритм аналітичного дослідження бізнес-процесів підприємств ритейлерів, що побудований на принципах системності, послідовності та зворотного зв'язку (рис.2).



**Рис. 2. - Етапи систематизації бізнес-процесів**

Як зазначено на рис.2, аналітичний процес складається з шести послідовних етапів, кожен із яких має власну мету, інструментарій та очікувані результати.

На першому етапі здійснюється визначення переліку бізнес-процесів, які підлягають аналізу. Використовується класифікація, що охоплює управлінські, основні, забезпечувальні та процеси розвитку. Формується матриця бізнес-процесів підприємства, що відображає взаємозв'язки між функціональними блоками. На даному етапі доцільно застосовувати такі інструменти, як BPMN, IDEF0, ARIS та Lean/VSM-моделювання.

На основі ідентифікованих процесів визначається система показників (KPI), що характеризує ефективність кожного процесу. Показники групуються за напрямками: клієнтський досвід, операційна гнучкість, технологічний розвиток та фінансова результативність.



Після опису актуального стану процесів здійснюється аналіз на предмет дублювання, неефективності, вузьких місць і потенційних точок для покращення. На основі цього формуються пріоритети – які процеси необхідно трансформувати першочергово, де є найбільші втрати часу, ресурсів або ризики для безперервності діяльності.

На третьому етапі проєктується бажаний (оптимізований) стан процесів з урахуванням потреб адаптації до трансформаційного середовища, цифровізації та змін в організаційній структурі. Розповсюдженими прикладами у ритейлі є впровадження нових моделей доставки, обробки онлайн-замовлень, формування товарного асортименту з урахуванням логістичних обмежень тощо. Для візуалізації використовуються методики BPMN, IDEF0, Value Stream Mapping тощо (табл.3)

**Таблиця 3 - Порівняльна характеристика методологій моделювання бізнес-процесів**

Методологія	Характеристика	Переваги	Застосування у ритейлі
BPMN (Business Process Model and Notation)	Опис бізнес-процесів у вигляді блок-схем.	Уніфікованість, можливість автоматизації, сумісність із ERP/CRM.	Опис процесів замовлення та доставки
IDEF0	Формалізований опис функцій і потоків інформації.	Чітка структура, зручність аналізу ресурсних зв'язків.	Аналіз процесів закупівель і планування запасів
Lean/VSM	Методика усунення втрат і оптимізації потоків створення цінності.	Підвищення ефективності, зниження витрат часу й ресурсів.	Оптимізація роботи складів і касових зон
ARIS	Інтегрована система моделювання бізнес-архітектури підприємства.	Можливість комплексного опису процесів, організації та ІТ.	Побудова процесних моделей для цифрової трансформації

*Джерело: сформовано авторами за [12-13].*

Цільова модель фіксується у вигляді нормативної документації: стандартних операційних процедур (SOP), алгоритмів, інструкцій, схем бізнес-процесів. Визначаються відповідальні особи, KPI, вхідні та вихідні параметри.



Формалізація створює основу для стандартизованого навчання персоналу, підвищення якості обслуговування та контролю.

На основі розроблених моделей здійснюється впровадження змін. Працівники проходять інструктаж, адаптацію до нових стандартів. Для ритейлерів критично важливо забезпечити практичну зрозумілість процедур, зручність інтерфейсів (у випадку автоматизованих систем) та постійну підтримку з боку керівництва.

Після впровадження процеси мають регулярно аналізуватися за ключовими показниками ефективності (час обробки, кількість помилок, задоволеність клієнта тощо). За необхідності здійснюється адаптація до нових умов, оптимізація або цифрова трансформація.

### **Висновки.**

Таким чином, систематизація бізнес-процесів дозволяє формалізувати логіку діяльності підприємства, визначити відповідальність підрозділів, уникнути дублювання функцій і забезпечити контроль за результатами. Її метою є впорядкування процесів за рівнями управління, функціональними блоками та сферами діяльності з метою забезпечення узгодженості управлінських дій і підвищення ефективності управління підприємствами ритейлу в умовах системних трансформацій.

Системні трансформації, що відбуваються в економіці України під впливом повномасштабної війни, цифровізації та зміни споживчої поведінки, зумовили глибокі структурні зрушення у бізнес-процесах підприємств роздрібною торгівлі. Якщо до 2022 р. більшість мереж орієнтувалися на централізовану логістику, довгострокові контракти з постачальниками та стандартизовані управлінські процедури, то нині спостерігається перехід до гнучких, багаторівневих і децентралізованих моделей, які забезпечують швидку адаптацію до невизначеності.

Вітчизняні ритейлери переорієнтували бізнес-моделі на скорочення ланцюгів постачання, розвиток локальних складів і впровадження цифрових інструментів планування. Ці зміни відображаються на всіх рівнях процесної



архітектури підприємства – від операційного до стратегічного. Зокрема, основні процеси зазнали радикальної перебудови логістичних маршрутів, підтримувальні – масової автоматизації back-office, управлінські – цифровізації моніторингу та планування, а процеси розвитку стали центром інновацій та інтеграції e-commerce.

### Література:

1. Дергачова В. В, Воржакова Ю. П. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. № 14). С. 60–68. DOI:<https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
2. Лошенко О.В. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
3. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. №2 6. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
4. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
5. Кращі компанії 2024 року сфер ритейлу та девелопменту за підсумками 2023-2024 років. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2024-2/>
6. Deming W. Edwards. Out of the Crisis. MIT Press. URL: <https://direct.mit.edu/books/monograph/4192/Out-of-the-Crisis>
7. Juran J. Juran on Leadership for Quality. Free Press. URL: <https://archive.org/details/juranonleadershi0000jura>
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. HarperCollins. URL: [http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer\\_%20James%20Champy-](http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-)



[Reengineering%20the%20corporation%20\\_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf](https://www.sworldjournal.com/Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf)

9. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Process\\_Innovation.html?id=kLIIOMGaKnsC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Process_Innovation.html?id=kLIIOMGaKnsC&redir_esc=y)

10. Van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. Springer, 2022. URL: [http://repo.darmajaya.ac.id/5409/1/Process%20Mining\\_%20Data%20Science%20in%20Action%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/5409/1/Process%20Mining_%20Data%20Science%20in%20Action%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf)

11. Haris, A., Rahman, A., Yusriadi, Y., & Farida, U. (2021). Analysis of determinant factors affecting retail business customer loyalty. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 310–318.

12. BPMN Diagrams as an Essential Tool for Enhancing Business Process Management and Team Collaboration. *European Research Studies Journal* Volume XXVII, Issue S2, 2024. p652-682

13. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)

14. BAS ERP – програмне рішення для автоматизації бізнесу. URL: <https://rearden.group/>

#### References:

1. Derhachova V. V., Vorzhakova Yu. P. Orhanizatsiia biznes-protseviv v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. 2021. № 14). S. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>

2. Losheniuk O.V. Avtomatyzatsiia upravlinnia biznes-protseivy pidpriemstva yak osnova hnuchkosti yoho diialnosti: kharakterystyka system upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 45 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>

3. Kravchenko M.O., Salabai V.O. Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseivy pidpriemstv. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2023. №2 6. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>

4. Demydenko V.V. Upravlinnia biznes-protseivy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom / V.V. Demydenko // *Efektivna ekonomika*. – 2015. – № 11 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

5. Krashchi kompanii 2024 roku sfer ryteilu ta developmentu za pidsumkamy 2023-2024 rokov.



URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2024-2/>

6. Deming W. Edwards. Out of the Crisis. MIT Press. URL: <https://direct.mit.edu/books/monograph/4192/Out-of-the-Crisis>

7. Juran J. Juran on Leadership for Quality. Free Press. URL: <https://archive.org/details/juranonleadershi0000jura> (дата звернення 10.11.2025)

8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. HarperCollins. URL: [http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer %20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20\\_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf)

9. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Process\\_Innovation.html?id=kLIOMGaKnsC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Process_Innovation.html?id=kLIOMGaKnsC&redir_esc=y)

10. Van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. Springer, 2022. URL: [http://repo.darmajaya.ac.id/5409/1/Process%20Mining\\_%20Data%20Science%20in%20Action%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/5409/1/Process%20Mining_%20Data%20Science%20in%20Action%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf)

11. Haris, A., Rahman, A., Yusriadi, Y., & Farida, U. (2021). Analysis of determinant factors affecting retail business customer loyalty. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 310–318.

12. BPMN Diagrams as an Essential Tool for Enhancing Business Process Management and Team Collaboration. *European Research Studies Journal* Volume XXVII, Issue S2, 2024. p652-682

13. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)

14. BAS ERP – prohranne rishennia dlia avtomatyzatsii biznesu. URL: <https://rearden.group/>

**Summary.** *The article identifies the main stages in the evolution of the concept of business process management. A comparative analysis of business process management models for retail enterprises in conditions of systemic transformation is carried out, and the main advantages and disadvantages of each of the outlined approaches are examined.*

*It has been established that in the context of business operations which are characterized by systemic transformations, the most effective of the main approaches to business process management is the systematization approach, that acts as an anti-crisis mechanism. It has been determined that the systematization of business processes allows formalizing the logic of the enterprise's activities, determining the responsibility of divisions, avoiding duplication of functions and ensuring control over results.*

*It is emphasized that the basic principle of systematization is synchronization that encompasses the coordination of processes at different levels: operational, support, and management. It ensures the unity of purpose, eliminates conflicts between functional blocks, and guarantees the stability of internal interaction, which is particularly important in retail, since ordering, delivery, accounting, sales, and customer service must function in a single digital rhythm. A model for managing business processes in retail enterprises in the context of systemic transformations has been developed. It has been found out that the fundamental block of the model determines the conceptual basis for the organization of business processes in a transformational environment. It is based on the principles of customer focus, innovation, transparency, sustainable development, and process synchronization. They ensure the value consistency of management decisions and serve as a methodological guideline for all levels of management.*

**Keywords:** *systematization approach, evolution of business processes, business process management model, business process management system, systematization of business processes in retail.*