

Отримано: 13 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 20 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 27 серпня 2026 р.

Email: katz3@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0835-7074>

Email: chupryna_n_n@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4035-8934>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-85-91](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-85-91)

Науменко Т. С., Чуприна Н. М. Бізнес-процеси закладів вищої освіти: еволюція наукових підходів та класифікаційні ознаки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 85–91.

УДК: 338.46:378

JEL-класифікація: I23, L23, M11

Науменко Тетяна Станіславівна,

старша викладачка кафедри фізики та прикладної математики
Українського державного університету науки і технологій

Чуприна Наталія Миколаївна,

докторка економічних наук, професорка,
деканка факультету економіко-гуманітарних наук та права
Українського державного університету науки і технологій

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ

У статті систематизовано еволюцію наукових підходів до трактування дефініції «бізнес-процес» із виокремленням шести ключових напрямів. Обґрунтовано авторське визначення бізнес-процесу закладу вищої освіти з урахуванням специфіки освітньої діяльності, що базується на теоріях транзакційних витрат та людського капіталу. Здійснено термінологічне розмежування бізнес-процесу із суміжними управлінськими категоріями. Розроблено комплексну класифікаційну схему бізнес-процесів ЗВО за сімома ознаками, адаптовану до інституційного та цифрового середовища. Отримані результати формують надійний аналітичний фундамент для подальшого економіко-математичного моделювання, оцінювання та оптимізації внутрішньої процесної архітектури сучасних університетів на ринку послуг.

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, класифікація бізнес-процесів, транзакційні витрати, людський капітал.

Tetiana Naumenko,

Senior Lecturer at the Department of Physics and Applied Mathematics,
Ukrainian State University of Science and Technology

Natalia Chupryna,

Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Humanities, and Law
Ukrainian State University of Science and Technology

BUSINESS PROCESSES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EVOLUTION OF SCIENTIFIC UNDERSTANDING AND CLASSIFICATION CRITERIA

This article focuses on the theoretical and methodological substantiation of process management in higher education institutions and the development of a comprehensive classification model for university business processes. The study systematizes the evolution of the process approach, highlighting six key scientific directions: the school of scientific management, total quality management, business process reengineering, standardization within ISO 9000, the national school of process management, and the modern digital stage. A comparative analysis of the «business process» category with related economic and managerial concepts – including management function, operation, procedure, business model, and project – is provided to clarify its analytical boundaries. The authors substantiate a novel definition of a higher education institution's business process. Unlike existing technologically oriented definitions, this approach integrates transaction cost and human capital theories, focusing on the capitalization of educational and scientific results and the systemic minimization of internal transaction costs. A sector-specific classification framework for university business processes is developed based on seven criteria: role in value creation, management level, scope of coverage, stakeholder interaction, degree of repeatability, automation level, and internal transaction costs. This matrix is fully adapted to the modern institutional, market, and digital environment. The findings demonstrate that this classification forms a reliable analytical foundation for selecting economic, mathematical, optimization, and simulation models aimed at the quantitative evaluation, monitoring, and structural optimization of modern universities' internal process architecture.

Keywords: business process, process approach, business process classification, transaction costs, human capital.



Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації національної системи освіти, зумовленої посиленням міжуніверситетської конкуренції, диверсифікацією джерел фінансового забезпечення та поглибленням автономії закладів вищої освіти (ЗВО), дедалі актуальним стає перехід від традиційної функціонально-ієрархічної моделі управління до процесно-орієнтованої. Категорія «бізнес-процес», сформована в межах загального менеджменту, потребує критичного переосмислення та адаптації до специфіки освітньої діяльності, яка поєднує ринкові та суспільні ознаки, а її результат має відтермінований у часі багатокритеріальний характер. Водночас у вітчизняній економічній науці досі відсутнє усталене трактування поняття «бізнес-процес закладу вищої освіти», а також цілісна класифікаційна схема, яка б могла слугувати управлінським і аналітичним інструментарієм для подальшого економіко-математичного моделювання діяльності університету. Це зумовлює необхідність систематизації еволюції наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес» та обґрунтування класифікаційних ознак, адаптованих до специфіки освітньої сфери.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади процесного управління та формування концепції бізнес-процесу досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: Т. Девенпорт [4], Е. Демінг [5], О. Кузьмін [10], А. Пилипенко [13], М. Робсон і Ф. Уллах [14], розробники стандарту ISO 9000:2015 [9], Ф. Тейлор [16], М. Хаммер і Дж. Чампі [7] та Дж. Харрінгтон [8].

У працях зазначених авторів розкрито еволюцію процесного підходу – від функціонального поділу праці та стандартизації операцій до концепції загального управління якістю, радикального реінжинірингу бізнес-процесів, оцінювання результативності процесу та формалізованого визначення категорії «бізнес-процес» через логіку «вхід – перетворення – вихід». Це трактування розвинуто й у новітніх дослідженнях: С. Лободяк [11] поглибив аналіз дефініцій «процес», «бізнес» і «бізнес-процес» та узагальнив ключові характеристики категорії, а С. Філіна й О. Крутько [6] запропонували структурну модель класифікації основних бізнес-процесів підприємства.

Проте зазначені дослідження зосереджені на загальнотеоретичних аспектах бізнес-процесів підприємств без урахування специфіки освітньої діяльності, тоді як ринок освітніх послуг як економічне середовище діяльності ЗВО традиційно досліджується через призму ринкових відносин, а не внутрішньої процесної архітектури закладу. Сучасні праці безпосередньо звертаються до бізнес-процесів ЗВО: М. Мендонса та співавтори [12] пропонують оцінювати їх за рівнем зрілості процесного управління, а О. Базалук та співавтори [1] обґрунтовують доцільність урахування ризик-орієнтованості забезпечувальних процесів управління якістю в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Водночас ці дослідження охоплюють лише окремі аспекти процесної діяльності ЗВО та не формують цілісної економічної класифікації їхніх бізнес-процесів.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає у систематизації еволюції наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес», обґрунтуванні авторського визначення бізнес-процесу закладу вищої освіти та розробленні концептуальної схеми бізнес-процесів університету з урахуванням специфіки освітньої діяльності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: систематизувати наукові підходи до трактування зазначеної категорії; обґрунтувати авторське визначення цього поняття стосовно закладу вищої освіти з урахуванням специфіки освітньої діяльності; розмежувати дефініцію «бізнес-процес» із суміжними економіко-управлінськими поняттями; розробити класифікаційну схему процесів закладу освіти, придатну для подальшого економіко-математичного моделювання.

Виклад основного матеріалу. Формування наукового розуміння категорії «бізнес-процес» відбувалося поетапно, і кожен наступний етап розширював теоретичні положення попереднього, не заперечуючи їх. На початку XX ст. у межах школи наукового управління Ф. Тейлора [16] діяльність організації розглядалася як сукупність відокремлених функцій і стандартизованих операцій, закріплених за конкретними виконавцями; при цьому наскрізний взаємозв'язок між ними не був самостійним об'єктом управлінського аналізу. У середині XX ст. концепція загального управління якістю (TQM), значний внесок в розвиток якої зробив Е. Демінг [5], сприяла поширенню процесного мислення, згідно з яким діяльність організації почали розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення цінності та безперервне вдосконалення.

Суттєвий перелом відбувся на початку 1990-х рр., коли М. Хаммер і Дж. Чампі [7] запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) як інструмент фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування процесів задля радикального покращення ключових показників діяльності. Т. Девенпорт [4] розширив це розуміння, наголосивши на вимірюваності процесу, що уможливило застосування кількісних показників ефективності. Подальшу систематизацію та формалізацію процесного підходу здійснено в межах міжнародних стандартів серії ISO 9000. Зокрема, у стандарті ISO 9000:2015 [9] процес визначено як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності,



що трансформують входи у виходи. Таке трикомпонентне моделювання (вхід – перетворення – вихід) забезпечує універсальність застосування категорії «процес» для організацій будь-якої сфери діяльності.

Прикладний розвиток концепції процесного менеджменту пов'язаний із працями Дж. Харрінгтона [8], який визначає бізнес-процес як логічну, взаємопов'язану сукупність заходів, що споживає ресурси організації для створення результату, орієнтованого на вимоги споживача. Своєю чергою, М. Робсон і Ф. Уллах [14] акцентують увагу на міжфункціональному характері процесу, трактуючи його як наскрізний потік робіт, що нівелює ізольованість і бар'єри між традиційними структурними підрозділами. У вітчизняній науковій традиції категорію бізнес-процесу досліджують, зокрема, А. Пилипенко [13], який трактує його як цілеспрямовану, логічно впорядковану послідовність операцій, що використовує ресурси підприємства для отримання заданого результату, та О. Кузьмін [10], який підкреслює стійкість процесу в часі та його технологічну визначеність.

Узагальнення розглянутих наукових підходів дозволяє систематизувати ключові напрями еволюції наукових уявлень щодо категорії «бізнес-процес» (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до категорії «бізнес-процес»

Науковий напрям	Представники	Основний внесок
Школа наукового управління	Ф. Тейлор	Функціональний поділ праці, стандартизація операцій без наскрізного зв'язку між ними
Загальне управління якістю (TQM)	Е. Демінг	Формування процесного мислення, орієнтація на цінність і безперервне вдосконалення
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	М. Хаммер, Дж. Чампі; Т. Девенпорт; М. Робсон, Ф. Уллах	Радикальне перепроєктування процесів; вимірюваність результату; практичні методики впровадження реінжинірингу
Формалізація категорії «бізнес-процес»	ISO 9000:2015; Дж. Харрінгтон	Логіка «вхід – перетворення – вихід»; формальне визначення категорії «бізнес-процес»
Вітчизняна школа процесного управління	А. Пилипенко; О. Кузьмін	Ресурсне забезпечення, технологічна стійкість і впорядкованість процесів
Сучасний етап	М. Мендонса та ін.; О. Базалук та ін.; С. Лободяк; С. Філіна, О. Крутько	Оцінювання зрілості процесного управління ЗВО; ризик-орієнтованість забезпечувальних процесів в умовах невизначеності; уточнення дефініцій і структурна класифікація бізнес-процесів підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 4–14; 16].

Порівняльний аналіз розглянутих підходів свідчить, що, попри відмінності у розстановці акцентів – на технології виконання, оцінюванні результативності діяльності, ресурсному забезпеченні чи міжфункціональній взаємодії, – більшість дослідників розглядають бізнес-процес як цілеспрямовану систему взаємопов'язаних видів діяльності, орієнтовану на трансформацію ресурсів у результат, що створює цінність для споживача. Це дає підстави виокремити спільні сутнісні ознаки цього поняття: клієнтоорієнтованість і цілеспрямованість; орієнтація на ланцюг створення цінності; стабільність складу та потокова організація; підпорядкованість логіці «вимога – результат»; взаємозв'язок із бізнес-моделлю та організаційною структурою суб'єкта господарювання.

Перенесення узагальненого розуміння категорії «бізнес-процес» на діяльність закладів вищої освіти потребує врахування низки суттєвих особливостей освітньої діяльності. По-перше, результатом основних процесів університету є нематеріальний і значною мірою відтермінований у часі результат – сформовані компетентності випускника, економічна цінність яких повною мірою розкривається лише на ринку праці. По-друге, здобувач освіти є не пасивним отримувачем послуги, а активним учасником її реалізації, що ускладнює стандартизацію порівняно з виробничими підприємствами. По-третє, значна частина діяльності вищої школи регламентована державними стандартами, ліцензійними умовами та вимогами акредитації, що обмежує свободу їх реінжинірингу. По-четверте, його діяльності притаманна циклічність, пов'язана з навчальним роком і вступною кампанією. По-п'яте, оцінювання результативності основних процесів є багатокритеріальним, оскільки поєднує внутрішні показники з зовнішніми оцінками роботодавців і суспільства.

З урахуванням зазначених особливостей у межах цього дослідження бізнес-процес закладу вищої освіти пропонується розглядати як циклічно відтворювану систему міжфункціональної взаємодії учасників освітньої, наукової та управлінської діяльності, що забезпечує трансформацію його ресурсного потенціалу у затребуваний ринком праці людський та інтелектуальний капітал з метою мінімізації внутрішніх транзакційних витрат та підтримання адаптивності університету до кон'юнктури ринку освітніх послуг.



На відміну від наявних підходів, представлених у працях А. Пилипенка [13] та О. Кузьміна [10], які акцентують увагу переважно на технологічній послідовності й процедурній стійкості операцій, запропонований підхід зміщує фокус на економіко-управлінську сутність процесів ЗВО. Насамперед трансформація ресурсів розглядається не як механічне перетворення входів у виходи, а як інструмент капіталізації результатів освітньої та наукової діяльності, що створює передумови для зміцнення репутаційного капіталу вищої школи. Крім того, цільовий орієнтир процесів розширено від утилітарного задоволення потреб клієнта [4] до системної мінімізації внутрішніх транзакційних витрат – витрат на міжкафедральні погодження, дублювання інформаційних потоків та неефективний розподіл ресурсів, що узгоджується з положеннями теорії транзакційних витрат Р. Коуза [3] та О. Вільямсона [17]. Водночас результативність основних бізнес-процесів закладу, передусім освітнього, розглядається як чинник формування і нарощування людського капіталу відповідно до теорії Т. Шульца [15] та Г. Беккера [2]. У цьому контексті підвищення якості навчання сприяє формуванню вищого рівня компетентностей випускників, що може зумовлювати зростання їхньої продуктивності та конкурентоспроможності на ринку праці, а для університету – забезпечує підвищення економічної цінності інтелектуального продукту.

Для коректного застосування процесного підходу до управління ЗВО важливим є розмежування категорії «бізнес-процес» із суміжними поняттями, які часто ототожнюють у прикладних дослідженнях (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика категорії «бізнес-процес» і суміжних економіко-управлінських понять

Категорія	Сучасна характеристика	Співвідношення з бізнес-процесом
Функція управління	Окремий напрям управлінської діяльності, виокремлений за предметною або професійною ознакою.	Відображає статичний (вертикальний) зріз діяльності; одна функція може бути складовою кількох наскрізних бізнес-процесів або забезпечувати їх реалізацію.
Операція	Найменша неподільна дія, що виконується в межах окремого етапу діяльності.	Є первинним структурним елементом бізнес-процесу, сукупність операцій формує його послідовність.
Процедура	Регламентований порядок виконання взаємопов'язаних дій для досягнення визначеного результату.	Визначає спосіб реалізації окремого бізнес-процесу або його етапу та забезпечує його стандартизацію.
Бізнес-модель	Концептуальна логіка створення, надання та привласнення цінності організацією.	Категорія стратегічного рівня; архітектура бізнес-процесів виступає операційним механізмом реалізації бізнес-моделі.
Проект	Комплекс взаємопов'язаних дій, обмежений у часі та спрямований на досягнення унікального результату.	Має разовий, нециклічний характер; результати проекту можуть бути інтегровані у функціонування постійних бізнес-процесів.
Бізнес-процес	Цілеспрямована послідовність взаємопов'язаних дій, спрямована на перетворення ресурсів у результат, що має цінність для споживача та інших зацікавлених сторін.	Базова категорія процесного управління; об'єкт аналізу, оцінювання, оптимізації та економічного моделювання діяльності організації.

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 10; 13].

У науковій літературі найпоширенішою є класифікація бізнес-процесів за їхньою роллю у створенні цінності, відповідно до якої виокремлюють основні, управлінські та забезпечувальні процеси [10; 13]. Поряд із цим бізнес-процеси класифікують також за іншими ознаками – за рівнем управління, масштабом охоплення організаційної структури, характером взаємодії із зацікавленими сторонами, ступенем повторюваності, рівнем доданої вартості, ступенем автоматизації та рівнем транзакційних витрат. Конкретизація цих ознак з урахуванням специфіки освітньої діяльності наведена в (табл. 3).

Таблиця 3

Класифікаційні ознаки бізнес-процесів закладу вищої освіти

Класифікаційна ознака	Типи бізнес-процесів	Специфіка прояву в діяльності ЗВО
За роллю у створенні цінності	Основні; Управлінські; Забезпечувальні	– основні: розроблення та реалізація освітніх програм, наукова діяльність; управлінські: стратегічне планування, управління якістю освіти; – забезпечувальні: кадрове, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення.
За рівнем управління	Стратегічні; Тактичні; Операційні	– стратегічні: формування місії та стратегії розвитку закладу; – тактичні: планування діяльності факультетів і підрозділів, розподіл ресурсів; – операційні: щоденна діяльність кафедр, деканатів та інших структурних підрозділів.

Продовження таблиці 3

Класифікаційна ознака	Типи бізнес-процесів	Специфіка прояву в діяльності ЗВО
За масштабом охоплення	Наскрізні; Локальні	– наскрізні: процес «від вступної кампанії до випуску здобувача»; – локальні: процеси в межах окремої кафедри, факультету або структурного підрозділу.
За характером взаємодії із зацікавленими сторонами	Зовнішні; Внутрішні	– зовнішні: надання освітніх послуг здобувачам, взаємодія з роботодавцями та державними органами; – внутрішні: документообіг, внутрішня комунікація та координація підрозділів.
За ступенем повторюваності	Стандартні; Одноразові (проектні)	– стандартні: типові процедури вступної кампанії, навчального планування; – проектні: розроблення нової освітньої програми, створення нового освітнього продукту.
За ступенем автоматизації	Ручні; Частково автоматизовані; Автоматизовані (цифровізовані)	– ручні: особистий прийом документів; – частково автоматизовані: електронний документообіг, електронний деканат; – автоматизовані: формування розкладу, облік освітнього процесу через інформаційні системи.
За рівнем трансакційних витрат	Низькотрансакційні; Середньотрансакційні; Високотрансакційні	– низькотрансакційні: стандартизовані процеси з чітким регламентом і мінімальною міжфункціональною координацією (автоматизоване формування розкладу, типове кадрове діловодство); – середньотрансакційні: процеси з періодичною внутрішньою взаємодією та частковим узгодженням рішень (навчальне планування, поточний документообіг, формування звітності підрозділів); – високотрансакційні: процеси з інтенсивними міжкафедральними погодженнями, високим рівнем дублювання інформаційних потоків і значними витратами на координацію (акредитація освітніх програм, стратегічне планування, розроблення нових векторів підготовки).

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 9; 10; 13] та адаптовано до специфіки діяльності закладів вищої освіти.

Практичне значення розробленої класифікації для подальшого етапу дослідження полягає в тому, що кожна виділена ознака орієнтує на певний клас економіко-математичного інструментарію. Зокрема, повторюваність і автоматизація процесів вказують на придатність економетричного моделювання. Стратегічний рівень управління та проєктний характер діяльності свідчать про потребу в симуляційних та оптимізаційних методах. Натомість поєднання кількох суперечливих параметрів (наприклад, високих трансакційних витрат за низької повторюваності) вказує на доцільність багатокритеріального оцінювання.

Узагальнену архітектуру бізнес-процесів закладу вищої освіти, яка ілюструє ключові взаємозв'язки між входами, основними, управлінськими та забезпечувальними процесами і виходами його діяльності, наведено на рис. 1.

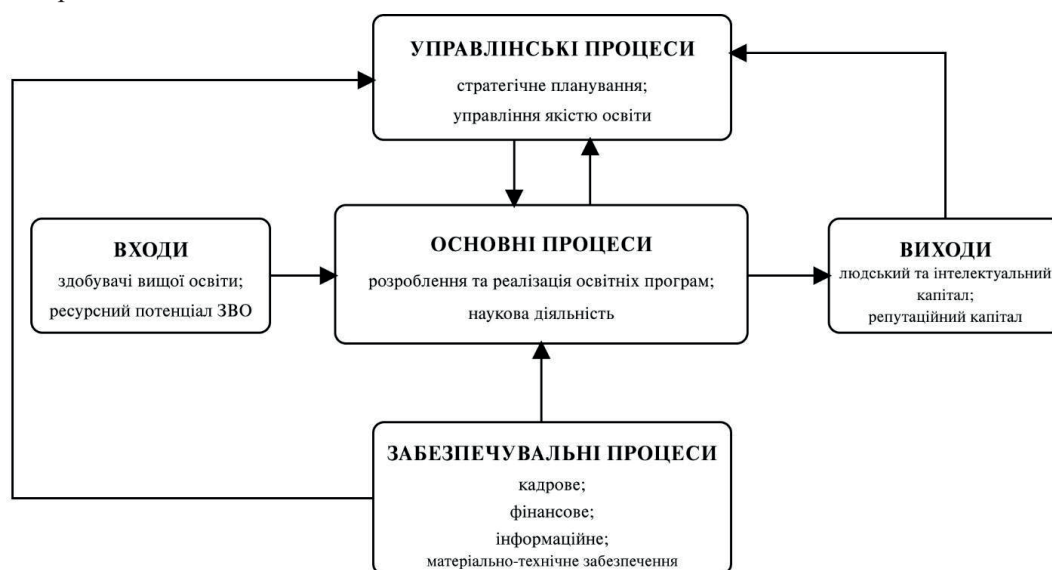


Рис. 1. Концептуальна схема (архітектура) бізнес-процесів закладу вищої освіти

Джерело: розроблено авторами.



Групування бізнес-процесів ЗВО за роллю у створенні цінності має визначальне значення для подальшого економіко-математичного моделювання, оскільки саме на стику основних та забезпечувальних процесів зосереджений найбільший потенціал зниження внутрішніх транзакційних витрат і нарощування репутаційного капіталу закладу. Переведення частково автоматизованих або ручних операцій (адміністрування освітніх програм, моніторинг працевлаштування випускників) у площину наскрізних цифрових рішень дає змогу мінімізувати непродуктивні затрати часу та усунути дублювання інформаційних потоків між структурними підрозділами.

Не менш важливим чинником, що визначає специфіку бізнес-процесів сучасного ЗВО, є інституційне регулювання – вимоги державних стандартів вищої освіти, ліцензування та акредитації, які безпосередньо впливають на структуру управлінських процесів, а також цифрова трансформація освітньої діяльності, яка змінює співвідношення ручних, частково автоматизованих і цифрових процесів у межах кожної класифікаційної групи. Альтернативний вимір класифікації бізнес-процесів ЗВО пропонують зарубіжні дослідження останніх років, у яких процеси диференціюють не лише за роллю у створенні цінності, а й за рівнем зрілості процесного управління – від початкового до оптимізованого [12], та за ступенем ризик-орієнтованості забезпечувальних процесів управління якістю в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, включно з умовами воєнного стану [1]. Такий підхід не суперечить запропонованій у цьому дослідженні класифікації (табл. 3), а доповнює її додатковим аналітичним виміром – оцінюванням зрілості та стійкості до ризиків кожної групи процесів, що становить перспективний напрям подальших досліджень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження систематизовано еволюцію наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес», що охоплює шість ключових наукових напрямів: школу наукового управління, концепцію загального управління якістю (TQM), реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), стандартизацію та формалізацію процесного підходу у межах стандартів ISO 9000, вітчизняну школу процесного управління та сучасний розвиток процесного підходу, пов'язаний з оцінюванням зрілості процесного управління й ризик-орієнтованості бізнес-процесів ЗВО. Обґрунтовано авторське визначення бізнес-процесу закладу вищої освіти, яке, на відміну від класичних технологічно орієнтованих підходів, акцентує увагу на капіталізації результатів освітньої та наукової діяльності та мінімізації внутрішніх транзакційних витрат університету. Розмежовано категорію «бізнес-процес» із суміжними економіко-управлінськими поняттями – функцією управління, операцією, процедурою, бізнес-моделлю та проектом, – що уточнює її аналітичні межі. Розроблено класифікаційну схему бізнес-процесів ЗВО за критеріями ролі у створенні цінності, рівня управління, масштабу охоплення, характеру взаємодії із зацікавленими сторонами, ступеня повторюваності і автоматизації та рівня транзакційних витрат. Запропонована класифікаційна модель слугує базовим фреймворком, який може адаптуватися залежно від масштабу, форми власності та рівня автономії конкретного закладу вищої освіти. Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні аналітичного підґрунтя для подальшого обґрунтованого добору економетричних, оптимізаційних, симуляційних та багатокритеріальних моделей для кількісного аналізу бізнес-процесів закладів вищої освіти, що визначає перспективу подальших досліджень у цьому напрямі.

Література:

1. Bazaluk, O., Pavlychenko, A., Yavorska, O., Nesterova, O., Tsopa, V., Cheberiachko, S., Deryugin, O., & Lozynskyi, V. (2024). Improving the risk management process in quality management systems of higher education. *Scientific Reports*, 14, Article 3816. DOI: <http://doi.org/10.1038/s41598-024-53455-9>
2. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
3. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386–405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
4. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
5. Демінг, Е. В. (2021). Вихід з кризи / пер. з англ. Львів: Видавництво Старого Лева, 400.
6. Deming, W. E. (2021). *Vykhid z kryzy [Out of the crisis]* (Vydavnytstvo Staroho Leva, Trans.). Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva, 400. [in Ukrainian].
7. Філіна, С., Крутько, О. (2025). Структурна модель класифікації основних бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-77>
8. Filina, S., & Krutko, O. (2025). *Strukturna model klasyfikatsii osnovnykh biznes-protsesiv pidpriemstva [Structural model of classification of main business processes of the enterprise]*. *Ekonomika ta Suspilstvo [Economy and Society]*, (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-77> [in Ukrainian].
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.



8. Harrington, H. J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill.
9. International Organization for Standardization. (2015). Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (ISO Standard No. 9000:2015).
10. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., Жежуха, В. Й. (2009). Процесний підхід до управління підприємством. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 176.
- Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., Zhezhuha, V. Yo. (2009). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky, 176. [in Ukrainian].
11. Лободяк, С. (2025). Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*, 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
- Lobodiak, S. (2025). Sutnist ta klasyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva: teoretychnyi ASPECT [The essence and classification of business processes of the enterprise: Theoretical aspect]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29> [in Ukrainian].
12. Mendonça, M. M., Carmo, B. B. T., Queiroz, J. E. S., & Barreto, L. R. (2023). A process management benchmarking model for higher education institutions. *Revista de Administração da UFSM*, 16 (1), Article e4. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465969818>
13. Пилипенко, А. А., Ярошенко, І. В. (2007). Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 152.
- Pylypenko, A. A., Yaroshenko, I. V. (2007). Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanyu strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Organization of management of integrated business structures in the context of a balanced scorecard]. Kharkiv: VD «INZhEK», 152. [in Ukrainian].
14. Robson, M., & Ullah, F. (1996). A practical guide to business process re-engineering. Gower Publishing.
15. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1–17.
16. Тейлор, Ф. В. (2019). Принципи наукового менеджменту / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 160.
- Taylor, F. W. (2019). Pryntsypy naukovooho menedzhmentu [Principles of scientific management] (Nash Format, Trans.). Kyiv: Nash Format, 160. [in Ukrainian].
17. Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press.