

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНА БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

ШВАРЦ Ірина¹, ДАВИДЮК Людмила², РИБАК Богдан³,¹ Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>e-mail: shvarz@vntu.edu.ua² Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0003-4202-1339>e-mail: keletckaya@gmail.com³ Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0009-0000-6644-6951>e-mail: bogdanribak111@gmail.com

У статті здійснено систематизацію та узагальнення концептуальних основ бізнес-процесів (БП) підприємства з метою формування інтегрованого визначення та комплексної моделі чинників їхньої результативності. Проаналізовано наукові підходи до трактування БП та виявлено їхню концептуальну єдність: більшість дослідників визначають процес як набір взаємопов'язаних дій, що трансформують вхідні ресурси у вихід, цінний для споживача. Сформуовано інтегроване визначення, яке розглядає бізнес-процес як систему цілеспрямованих, структурованих і керованих дій, що забезпечують створення доданої вартості та досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано, що створення доданої вартості, дискретність, вимірність та керованість є критичними управлінськими ознаками.

Здійснено комплексну систематизацію чинників, що впливають на результативність БП (технологічні, організаційні, економічні, ринкові, людські, управлінські та суспільно-політичні). Доведено міждисциплінарний характер управління процесами, що вимагає одночасного врахування як внутрішнього функціонального середовища, так і зовнішніх макроекономічних та соціально-правових умов. Результати дослідження закладають основу для сталого та ефективного управління підприємством шляхом чіткого розуміння сутності, вимірності та керованості його бізнес-процесів.

Обґрунтовано засади процесно орієнтованої діагностики на засадах цілісності, відстеження потоку створення цінності, вимірюваності та порівнянності, з багаторівневою моделлю процесів і «паспортами» для кожного. Стисло окреслено етапи (структуризація, опис стану, аналіз вузьких місць, план змін) і панелі показників (час/надійність, якість/втрати, ресурсомісткість, грошові потоки, ризики), узгоджені з фінансовими висновками та управлінням ризиками.

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, управління підприємством, результативність, додана вартість, керованість, вимірність, систематизація чинників, трансформація ресурсів, стратегічні цілі.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-25>

Стаття надійшла до редакції / Received 10.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.11.2025

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

Підприємства діють як динамічні системи, де результат формується не лише окремими підрозділами, а передусім узгодженою роботою наскрізних бізнес-процесів — від залучення потреби клієнта до післяпродажного супроводу. Попри поширеність процесного підходу, у практиці діагностика часто зводиться до констатації «фактів показників», що відриває аналітику від логіки їх формування та породжує хибні управлінські рішення. Отже, науково-практична проблема полягає в розробленні цілісної методики процесно-орієнтованої бізнес-діагностики, яка поєднує картування потоку створення цінності, вимірюваність, простежуваність причинно-наслідкових зв'язків і порівнянність у часі та між підрозділами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню сутності бізнес-процесів присвятили свої праці такі знані вчені, як Г. Дж. Йоханссон, М. Хаммер, Д. Чампі, М. Портер, Т. Дейвенпорт, а також вітчизняні науковці Л.І. Чорнобай та О.І. Дума. Проте, незважаючи на те, що проведено значну кількість досліджень, присвячених осмисленню сутності бізнес-процесу та його стандартизації, досі не існує єдиного, нормативно закріпленого визначення, що супроводжується певними суттєвими суперечностями у трактуванні його ключових ознак. Саме тому проблема уніфікації та глибокого розуміння концепції бізнес-процесу залишається актуальною для подальшого вивчення в контексті забезпечення ефективності управління підприємствами. Паралельно розвивалася проблематика бізнес-діагностики як інструменту вимірювання стійкості та результативності підприємства. З позицій операційної діагностики важливими є підходи статистичного управління процесами (В. Шухарт, Д. Демінг; сучасні розробки Д. Монтгомері), теорія обмежень Е. Голдратта щодо виявлення та ліквідації «вузьких місць», а також методики Lean Six Sigma, що поєднують зменшення

варіації з усуненням втрат. У сфері логістики та ланцюгів постачань широко застосовується модель SCOR (Supply Chain Operations Reference), яка пропонує узгоджені показники надійності, швидкодії, гнучкості, витрат та ефективності активів і тим самим слугує готовим каркасом для процесної діагностики постачання, виробництва та збуту.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри глибоке осмислення сутності бізнес-процесів у науковій літературі, все ще бракує досліджень, які забезпечують повну систематизацію та інтеграцію накопичених знань. Так, відсутнє узгоджене інтегроване визначення процесно-орієнтованої бізнес-діагностики, яке одночасно поєднувало б понятійний апарат, принципи та межі застосування. Недостатньо систематизовано фактори результативності бізнес-процесів і їх класифікацію за рівнями впливу (стратегічний, процесний, операційний) та типами причинно-наслідкових зв'язків. Потребують подальшого опрацювання єдині підходи до вимірювання та порівнянності показників, що дозволяють об'єктивно зіставляти стан процесів у часі та між підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Головною метою статті є систематизація та узагальнення концептуальних основ бізнес-процесів підприємства, що дозволить сформулювати інтегроване визначення та комплексну модель чинників, які визначають їхню результативність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Загальна продуктивність та конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежать від ефективності координації та синергії внутрішніх функціональних ланцюгів. Унікальні характеристики організації - її реакція на управлінські дії, можливі відхилення та здатність до адаптації - зумовлюють необхідність застосування спеціалізованих інструментів управління, таких як системний, ситуаційний і особливо процесний підхід.

У сучасному менеджменті процесний підхід вважається одним із найбільш ефективних і перспективних. Його широке застосування обумовлене ключовою перевагою: орієнтацією на кінцевого споживача. Цей підхід передбачає розгляд діяльності організації як сукупності взаємозалежних бізнес-процесів, які реалізуються в межах організаційної структури для виконання стратегічних завдань [1].

Для успішного впровадження процесного підходу критично важливе глибоке розуміння поняття «бізнес-процес». Незважаючи на його широке використання у науці та практиці, цей термін досі не має єдиного, нормативно закріпленого визначення. Це спричиняє існування множини трактувань, кожне з яких фокусується на різних аспектах і характеристиках.

Наукова спільнота, прагнучи дати найбільш повне і всебічне визначення, пропонує різні підходи, які не завжди збігаються. Аналіз цих підходів є важливим етапом для формування власного, обґрунтованого розуміння сутності бізнес-процесів. Розбіжності в поглядах відомих дослідників представлено в таблиці 1, яка ілюструє різноманітність концептуальних підходів.

Таким чином, проведений аналіз наукових підходів до визначення поняття «бізнес-процес», незважаючи на відсутність єдиної нормативно закріпленої дефініції, виявив їхню суттєву концептуальну єдність. Більшість дослідників, включаючи Г. Дж. Йоханссона, М. Хаммера та Д. Чампі, наголошують на тому, що бізнес-процес є набором взаємопов'язаних діяльностей, які приймають вхідні ресурси та створюють вихід, що має цінність для кінцевого споживача. Т. Дейвенпорт та вітчизняні науковці Л.І. Чорнобай та О.І. Дума додатково акцентують увагу на структурованості, вимірюваності та керованості цих дій, а також на створенні доданої вартості та ефективності.

Узагальнюючи, бізнес-процес слід розглядати як систему цілеспрямованих, структурованих і взаємопов'язаних дій, які забезпечують трансформацію ресурсів для створення цінності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Успішне управління підприємством вимагає не тільки розуміння загальної концепції бізнес-процесів, але й чіткого визначення їхніх ключових характеристик. Ці особливості дозволяють ідентифікувати, аналізувати та оптимізувати процеси для підвищення ефективності діяльності. Детальне вивчення сутності бізнес-процесів дає змогу виділити низку взаємопов'язаних ознак, які відображають їхню динамічну природу та функціональне призначення в рамках організаційної системи. До ключових характеристик бізнес-процесів належать: створення доданої вартості, взаємозалежність, зосередження навколо цілі, вимірність результату, дискретність, існування

зовнішньої та внутрішньої мети, безперервність, використання ресурсів підприємства та керованість [6].

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Г. Дж. Йоханссон	Бізнес-процес – це набір взаємопов'язаних дій, які приймають один або більше вхідних елементів і створюють вихід, що є цінним для клієнта [1, с. 16].
М. Портер	Бізнес-процес – це сукупність діяльності, які виконуються для створення продукту чи послуги [2, с. 37].
М. Хаммер, Д. Чампі	Бізнес-процес – це набір діяльності, які приймають один або більше видів вхідних ресурсів і створюють вихід, що є цінним для клієнта [3, с. 35].
Т. Дейвенпорт	Бізнес-процес – це структурований, вимірюваний набір діяльності, призначених для створення конкретного виходу для певного клієнта чи ринку [4, с. 5].
Л.І. Чорнобай, О.І. Дума	Бізнес-процес – це система взаємопов'язаних і керованих дій, спрямованих на створення доданої вартості через трансформацію ресурсів. Він забезпечує ефективність організації та передачу цінності споживачам через бізнес-модель підприємства [5, с. 130].

Найважливішою ознакою є створення доданої вартості, оскільки кінцева мета процесу – це формування цінності для споживача. Дії, що не створюють цієї цінності, не є бізнес-процесами. Це робить процеси основним механізмом трансформації ресурсів та головним чинником створення цінності.

Інші критичні ознаки, що забезпечують результативність, включають дискретність, вимірність та керованість. Дискретність означає чітко визначені початок і кінець. Вимірність результату є обов'язковою: процес мусить мати числові критерії оцінки, інакше він виключається з категорії бізнес-процесів. Керованість вимагає наявності відповідального менеджера, який регулює конфігурацію, контролює ресурси та відповідає за ефективність процесу. Ці характеристики є критичними важелями управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для забезпечення комплексного управління бізнес-процесами критично важливим є усвідомлення та класифікація чинників, які безпосередньо впливають на їхню результативність і кінцевий вихід. Ці чинники формують динамічне операційне середовище підприємства, визначаючи його потенціал та конкурентоспроможність [7].

Узагальнена систематизація основних груп чинників, які впливають на бізнес-процеси, представлена у таблиці 2. Вона дозволяє диференціювати впливи та оцінити їхній потенційний внесок у формування ефективності процесної діяльності.

Систематизація демонструє, що управління бізнес-процесами є міждисциплінарним завданням, яке вимагає одночасного врахування чинників, що охоплюють як внутрішнє функціональне середовище (організаційні, людські, управлінські), так і зовнішні макроекономічні та соціально-правові умови (економічні, суспільно-політичні, ринкові).

Таблиця 2

Вплив факторів на бізнес-процеси підприємства

Фактори	Вплив на бізнес-процеси підприємства
Технологічні фактори	Прискорення процесів, зниження витрат, ризик збоїв, збільшення продуктивності, покращення якості, зміна бізнес-моделей.
Організаційні фактори	Мотивація працівників, швидкість прийняття рішень, ефективність управління, гнучкість та адаптивність, рівень задоволеності працівників.
Економічні фактори	Зміна собівартості, прибутковості та рентабельності, доступність ресурсів, фінансові результати, інвестиційна привабливість, ціноутворення, конкурентоспроможність, платоспроможність клієнтів.
Ринкові фактори	Обсяги продажів, частка ринку, лояльність клієнтів, цінова політика, розробка нових продуктів.
Людські фактори	Вплив на собівартість та прибутковість, продуктивність праці, якість продукції/послуг, інноваційність, креативність, атмосфера в колективі.
Суспільно-політичні фактори	Державне регулювання діяльності, законодавство, політична ситуація, соціальна відповідальність, доступ до ресурсів, зміна споживчих звичок.
Процесні фактори	Ефективність операцій, задоволеність клієнтів, зниження витрат, покращення якості, скорочення часу виконання, підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок.
Управлінські фактори	Ефективність управління, досягнення стратегічних цілей, адаптивність, координація роботи.

Методичні засади процесно орієнтованої бізнес-діагностики ґрунтуються на принципах цілісності, картування потоку створення цінності, вимірюваності, простежуваності причинно-наслідкових зв'язків і порівнянності у часі та між подібними підрозділами чи підприємствами.

Практично це означає побудову моделі процесів із виокремленням рівнів деталізації: верхній рівень відображає головні наскрізні процеси (розроблення продукту, постачання, виробництво, збут і сервіс), середній – ключові підпроцеси, детальний – операції з їх входами, виходами, ролями та документами. Кожний процес супроводжується «паспортом»: назва та мета, власник процесу, вхідні та вихідні дані, ресурси, регламенти, ризики, контрольні показники та порогові значення.

Етапи процесної бізнес-діагностики логічно узгоджуються з циклом управління. Спочатку виконується структуризація: окреслюються межі процесів, ідентифікуються перетини між підрозділами, визначаються точки виникнення цінності для клієнта. Далі проводиться картування поточної послідовності дій із фіксацією часу виконання, простоїв, очікувань, повторних операцій, ручного введення даних і відсотка помилок. На аналітичному етапі вимірюються узгоджені метрики, виявляються «вузькі місця» та причини втрат. Завершальний етап передбачає формування карти змін і плану впровадження з відповідальними, строками, бюджетами та індикаторами ефекту.

Вимірювальний блок охоплює показники, що безпосередньо відображають якість і швидкість процесів. Для процесів постачання доцільно відстежувати частку своєчасних і повних поставок, середню тривалість виконання замовлення постачальником, частку невідповідностей за якістю, рівень запасів у днях продажу, оборотність запасів. Для виробництва ключовими є час циклу виготовлення, стабільність якості, ступінь завантаження обладнання, частка браку та переробок, питома витрата матеріалів та енергії. Для збуту та обслуговування – частка виконаних у строк клієнтських замовлень, ступінь укомплектованості замовлення, тривалість обробки звернень, частка повернень, індекс задоволеності клієнтів. Для фінансово-розрахункового контуру – тривалість операційного та грошового циклів, оборотність дебіторської і кредиторської заборгованостей, частка прострочених платежів, стабільність операційного грошового потоку [8].

Щоб уникнути фрагментарності оцінки, показники групують у логічні панелі: «час і надійність виконання», «якість і втрати», «ресурсомісткість», «грошові потоки», «ризики». Для кожної панелі встановлюються порогові значення і правила ескалації при відхиленнях. Важливо, щоб потрібні для розрахунків дані народжувалися в процесі – через якісно налаштовані первинні документи та інформаційні системи – а не здобувалися заднім числом шляхом ручних агрегувань. Прозорість формул і джерел даних зменшує ймовірність хибних управлінських рішень та підвищує довіру до аналітики.

Інструментарій прикладної діагностики бізнес-процесів має поєднувати методи швидкого виявлення відхилень та глибинного пошуку причин. На стадії скринінгу корисними є контрольні карти стабільності процесів, аналіз варіацій часу виконання, еталонне порівняння з внутрішніми і зовнішніми орієнтирами, аналіз номенклатури за значущістю та передбачуваністю попиту, оцінка структури замовлень за розмірами партій та часткою термінових заявок. Для з'ясування кореневих причин доцільні послідовні «чому»-запитання, причинно-наслідкові діаграми, перевірка гіпотез на історичних даних, моделювання варіантів завантаження ресурсів і календарного планування. На етапі проєктування змін використовують картування бажаного стану процесу, стандартизацію операцій, візуальне управління, зменшення розміру партій, скорочення переналаштувань, а також цифровізацію точок обміну даними між підрозділами та з контрагентами.

Важливо узгодити процесну діагностику з фінансовими висновками. Погіршення ліквідності часто є наслідком операційних причин: збільшення середнього розміру партій та часу циклу призводить до накопичення запасів, уповільнення інкасації – до зростання простроченої дебіторської заборгованості, а завищені знижки – до переорієнтації попиту в позиції з низькою маржинальністю. Тому дорожня карта змін має містити не лише фінансові цілі, а й процесні механізми їх досягнення: скорочення часу виконання замовлення, підвищення надійності поставок, стабілізацію якості, оптимізацію політики кредитування клієнтів і запасів.

Процесна бізнес-діагностика також є інструментом управління ризиками. На стадії постачання це диверсифікація джерел і контроль критичних номенклатур; для виробництва – резервування потужностей і майна, профілактичне обслуговування обладнання; для збуту – прогнозування попиту з урахуванням сезонності та акційної активності; для фінансів – ліміти на відстрочки платежів і моніторинг концентрації дебіторів. Інформаційне забезпечення ризик-блоку має містити тригери раннього попередження: зростання частки термінових замовлень, вибухове збільшення невідповідностей, розрив між відвантаженням і фактом оплати понад установлені порогові.

Організаційна складова визначає стійкість змін. Кожний процес повинен мати власника з правом ухвалення рішень, регулярний цикл перегляду показників і протокол прийняття

коригувальних дій. На щоденному рівні працюють короткі наради біля інформаційних панелей, де фіксуються відхилення та відповідальні за їх усунення. На щотижневому рівні оцінюється виконання дорожньої карти, на місячному - підбиваються підсумки впроваджених рішень і переглядаються порогові значення показників. Навчання персоналу методам виявлення і усунення втрат, культура відкритості даних і чіткий розподіл ролей зменшують опір змінам і підвищують швидкість реалізації ініціатив.

Цифрові рішення відіграють роль прискорювача. Автоматизоване збирання даних з обладнання, транспортних засобів, складів і клієнтських каналів забезпечує оперативність та точність вимірювань; електронні картки замовлень і маршрутні листи забезпечують простежуваність; аналітичні панелі в реальному часі дають змогу приймати рішення «на місці» без тривалих погоджень. Водночас цифровізація має бути підпорядкована методиці: чітко визначені показники, прозорі формули, налаштовані довідники номенклатури та контрагентів, стандартизовані регламенти введення і перевірки даних.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження успішно систематизувало концептуальні основи бізнес-процесів, досягнувши мети формування інтегрованого визначення та моделі чинників результативності.

Основні результати демонструють концептуальну єдність поглядів на сутність бізнес-процесу, попри відсутність єдиного поняття. Сформовано інтегроване визначення, яке розглядає процес як систему цілеспрямованих дій, що трансформують ресурси для створення цінності та досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано, що критичні важелі управління – створення доданої вартості, дискретність, вимірність та керованість – є обов'язковими умовами для ефективності процесу.

Підприємство доцільно оцінювати через узгоджену роботу всіх послідовних дій – від виявлення потреби до післяпродажної підтримки – а не як набір відокремлених підрозділів. Зведення оцінювання лише до окремих цифр без пояснення причин і наслідків призводить до помилок, тому потрібен цілісний підхід із описом механізму впливу чинників та чітким регламентом їх моніторингу. Запропонований підхід охоплює визначення меж процесів, опис фактичного стану, виявлення вузьких місць і простий план дій із відповідальними та строками. Узгодження такого оцінювання з грошовими потоками та ризиками допомагає перетворити поліпшення в стабільні фінансові результати.

Перспективи подальших наукових пошуків полягають у виробленні єдиних правил вимірювання, перевірки підходу в різних галузях, укладанні орієнтирів для порогових значень і розробці механізмів інтеграції з щоденним ухваленням рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance / Johansson H. J. Et al. New York : John Wiley & Sons, 1993. 256 p
2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
3. Hammer M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 272 p
4. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
5. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2013. 540 с.
6. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Ковтунович Г. П., Костенко О. М. Теоретичні підходи дослідження сутності поняття «бізнес-процеси». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 210 – 214. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-34>
7. Коpecь, Г. Р., Мірошник, Р. О., Дереворіз, М. В. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>
8. Кривов'язюк І. В. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. *Економіка та суспільство*, 2025. № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50>

REFERENCES:

1. Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance / Johansson H. J. Et al. New York : John Wiley & Sons, 1993. 256 p
2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
3. Hammer M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 272 p
4. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
5. Chornobai, L. I., & Duma, O. I. (2013). Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development. Lviv: Lviv Polytechnic National University. 540 p.
6. Diachkov, D. V., Potapiuk, I. P., Kovtunovych, H. P., & Kostenko, O. M. Theoretical Approaches to the Study of the Essence of the Concept of "Business Processes". *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 8(4), 210–214. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-34>
7. Kopets, H. R., Miroshnyk, R. O., & Derevoriz, M. V. Factors Influencing the Efficiency of Business Process Management in the IT-Sphere. *Economy and Society*. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>
8. Kryvovyzuk I. V. Business diagnostics as a tool for identifying problems and determining directions for strategic development of companies. *Economy and Society*. 2025. № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50>

PROCESS-ORIENTED BUSINESS DIAGNOSTICS OF AN ENTERPRISE

SHVARTS Iryna, DAVYDIUK Lyudmyla, RYBAK Bohdan,
Vinnytsia national technical university

The article systematises and generalises the conceptual foundations of business processes (BP) of an enterprise with the aim of forming an integrated definition and comprehensive model of the factors of their effectiveness. Scientific approaches to the interpretation of BP are analysed and their conceptual unity is revealed: most researchers define a process as a set of interrelated actions that transform input resources into output that is valuable to the consumer. An integrated definition has been formed, which considers a business process as a system of purposeful, structured and controlled actions that ensure the creation of added value and the achievement of strategic goals. It is substantiated that the creation of added value, discreteness, measurability and controllability are critical management characteristics.

A comprehensive systematisation of factors influencing the effectiveness of BP (technological, organisational, economic, market, human, managerial and socio-political) has been carried out. The interdisciplinary nature of process management has been proven, which requires simultaneous consideration of both the internal functional environment and external macroeconomic and socio-legal conditions. The results of the study lay the foundation for sustainable and effective enterprise management through a clear understanding of the essence, measurability and controllability of its business processes.

The principles of process-oriented diagnostics are substantiated on the basis of integrity, tracking the flow of value creation, measurability and comparability, with a multi-level model of processes and 'passports' for each. The stages (structuring, status description, bottleneck analysis, change plan) and indicator panels (time/reliability, quality/losses, resource intensity, cash flows, risks) are briefly outlined, consistent with financial conclusions and risk management.

Keywords: business process, process approach, enterprise management, performance, added value, controllability, measurability, systematisation of factors, resource transformation, strategic goals.