

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Ткаченко Іван Вадимович

**Оптимізація бізнес-процесів підприємства для
ефективної участі в публічних закупівлях**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.держ.упр., доцент, доцент
кафедри менеджменту та публічного
адміністрування Борис БЕЗЗУБКО

Запоріжжя, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

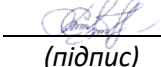
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент».


В.В. НЕХАЙ
(підпис) (ініціали та прізвище)

19 вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування


С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

19 вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Ткаченка Івана Вадимовича

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Оптимізація бізнес-процесів підприємства для ефективної участі в публічних закупівлях»
науковий керівник роботи к.е.н., доц. БЕЗЗУБКО Б.І.
затверджені наказом ректора університету від 14 квітня 2025 року №175С
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 7 лютого 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:
дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) Теоретичні основи управління бізнес-процесами для участі підприємства в публічних закупівлях
 - 2) Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Укрімпексбуд» для участі в публічних закупівлях
 - 3) Напрями удосконалення управління бізнес-процесами для ефективної участі ТОВ «Укрімпексбуд» в публічних закупівлях
5. Перелік графічного матеріалу: 14 таблиць, 2 рисунки
6. Дата видачі завдання 19 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	29.09.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи управління бізнес-процесів участі підприємства в публічних закупівлях	27.10.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Укрімпексбуд» для участі в публічних закупівлях	19.11.2025	виконано
4	Розділ 3 Напрями удосконалення управління бізнес-процесами для ефективної участі ТОВ «Укрімпексбуд» в публічних закупівлях	24.12.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	03.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	13.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



ТКАЧЕНКО І.В.

БЕЗЗУБКО Б.І.

АНОТАЦІЯ

Ткаченко І.В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства для ефективної участі в публічних закупівлях. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Таврійський державний агротехнологічний університет ім.Дмитра Моторного, Мелітополь, 2025.

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне наукове дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства в умовах сучасного ринку. Систематизовано сучасні методи та інструменти управління, зокрема концепції BPM, Lean, Six Sigma та Process Mining. Досліджено нормативно-правовий та організаційний механізм публічних закупівель в Україні, визначено його вплив на внутрішні операційні цикли підприємства-учасника як джерела регламентацій та ризиків.

Дано загальну характеристику діяльності ТОВ «УКРІМПЕКСБУД», проаналізовано його організаційну структуру та фінансовий стан. Ідентифіковано та графічно змодельовано ключові бізнес-процеси участі компанії у тендерах, виявлено «вузькі місця», що обмежують ефективність роботи. Розроблено заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі впровадження цифрового комплаєнсу, тендерного скорингу та Agile-технологій у закупівлях. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих рішень та розраховано очікуваний ефект від їх впровадження.

Прикладне використання результатів дослідження сприятиме підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності мікропідприємств у сфері публічних закупівель.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, участь у публічних закупівлях, цифровізація, комплаєнс, гнучкі методології (Agile).

ABSTRACT

Tkachenko I.V. Optimization of business processes for effective participation in public procurement – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in Specialty 073 "Management". – Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, 2025.

The qualification thesis presents a comprehensive scientific study of the theoretical foundations and practical aspects of business process management of an enterprise operating in a modern market environment. Contemporary management methods and tools are systematized, including BPM, Lean, Six Sigma, and Process Mining concepts. The regulatory, legal, and organizational framework of public procurement in Ukraine is examined, and its impact on the internal operational cycles of a participating enterprise is determined, particularly as a source of regulations and risks.

A general overview of the activities of LLC "UKRIMPEKSBUD" is provided, along with an analysis of its organizational structure and financial condition. The key business processes related to the company's participation in tenders are identified and graphically modeled, and bottlenecks limiting operational efficiency are revealed. Measures for optimizing business processes are developed based on the implementation of digital compliance, tender scoring, and Agile technologies in procurement. The economic feasibility of the proposed solutions is substantiated, and the expected effects of their implementation are calculated.

The practical application of the research results will contribute to improving operational efficiency and competitiveness of micro-enterprises in the field of public procurement.

Keywords: business process management, participation in public procurement, digitalization, compliance, Agile methodologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ УЧАСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ	9
1.1. Поняття та класифікація бізнес-процесів підприємства	9
1.2. Методи та інструменти управління бізнес-процесами підприємства	18
1.3. Особливості нормативно-правового та організаційного механізму публічних закупівель в Україні	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРІМПЕКСБУД» ДЛЯ УЧАСТІ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ	36
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства	36
2.2. Ідентифікація та опис ключових бізнес-процесів участі у публічних закупівлях	45
2.3. Аналіз ефективності існуючих бізнес-процесів та виявлення проблемних зон	52
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ УЧАСТІ ТОВ «УКРІМПЕКСБУД» В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ	59
3.1. Розробка заходів з оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства	59
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо використання управлінських інструментів	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Участь у системі публічних закупівель України, яка централізовано функціонує через електронну платформу Prozorro, є стратегічно важливим та масштабованим каналом збуту, що відкриває вітчизняним підприємствам доступ до найбільшого та найстабільнішого клієнта - держави. Обсяг цього ринку щороку акумулює значну частку державного бюджету, забезпечуючи стабільне замовлення, прогнозовану реалізацію та потужний імпульс для розвитку виробничих потужностей та досягнення ефекту масштабу. Проте, цей ринок є високорегламентованим середовищем. Жорсткість нормативно-правової бази, що встановлена Законом України «Про публічні закупівлі», посилюється нульовою толерантністю системи до найменших помилок у документації та високою ціною і кваліфікаційною конкуренцією. Ці фактори вимагають від потенційних учасників не просто комерційного інтересу, а фундаментальної процесної зрілості.

Ключова проблема полягає у дисонансі між внутрішньою операційною гнучкістю комерційного підприємства та зовнішньою формальною дисципліною державного регулювання. Неefективні, затягнуті, надмірно бюрократизовані або несинхронізовані внутрішні бізнес-процеси підготовки тендерної документації, оцінки комплаєнс-ризиків, формування цінової пропозиції та моніторингу тендерних оголошень неминуче призводять до відхилення пропозицій через формальні невідповідності. Це спричиняє прямі фінансові втрати (витрати на підготовку, банківські гарантії), втрату часу циклу продажів та, що найважливіше, знижує імовірність перемоги та загальну конкурентоспроможність компанії на цьому стратегічному ринку.

З огляду на це, оптимізація ключових наскрізних бізнес-процесів участі у публічних закупівлях на основі сучасних методологій управління, таких як Business Process Management (BPM) та Lean Six Sigma, набуває критичного, стратегічного значення. Така оптимізація спрямована на стандартизацію підготовки документації (мінімізація варіативності за принципами Six Sigma), скорочення часу циклу подачі пропозиції (усунення втрат за принципами Lean)

та забезпечення чіткого розподілу відповідальності (BPM). Кінцевою метою є збільшення частки виграних торгів, забезпечення бездоганного комплаєнсу та, як наслідок, підвищення загальної економічної ефективності підприємства через стабільне розширення його присутності у державному секторі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій та практичних заходів щодо оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства для підвищення ефективності та результативності його участі у процедурах публічних закупівель.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- систематизувати теоретичні засади поняття, класифікації та ролі бізнес-процесів (БП) у системі управління підприємством, а також узагальнити сучасні методи та інструменти управління (зокрема, концепції BPM, Lean, Six Sigma та Process Mining);

- проаналізувати регуляторне середовище публічних закупівель в Україні як джерело операційних ризиків та обґрунтувати створення інтегрованої моделі оптимізації бізнес-процесів для забезпечення комплаєнсу та ефективності учасника;

- провести загальну характеристику підприємства ТОВ «УКРІМПЕКСБУД» та проаналізувати його організаційну структуру;

- ідентифікувати, описати та графічно змоделювати ключові бізнес-процеси ТОВ «УКРІМПЕКСБУД», пов'язані з участю у публічних закупівлях;

- здійснити аналіз ефективності існуючих бізнес-процесів та виявити їхні «вузькі місця» та проблемні зони, що знижують результативність участі;

- розробити заходи та пропозиції з оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства, використовуючи сучасні управлінські інструменти;

- обґрунтувати економічну доцільність та очікуваний ефект від впровадження запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства, пов'язані з підготовкою, поданням, супроводом та виконанням угод у рамках процедур публічних закупівель.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів, методів та інструментів оптимізації бізнес-процесів підприємства для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку публічних закупівель.

Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі використано такі *методи дослідження*: системний підхід та аналіз для узагальнення теоретичних засад BPM та управління бізнес-процесами; порівняльний та логічний аналіз для дослідження та розкриття відмінностей між функціональним та процесним підходами, а також для вивчення нормативно-правового механізму публічних закупівель; метод графічного моделювання для ідентифікації та опису існуючих бізнес-процесів підприємства та розробки оптимізованих моделей; метод бенчмаркінгу та факторного аналізу для оцінки ефективності процесів та виявлення проблемних зон; економіко-математичні методи для обґрунтування економічної доцільності та розрахунку очікуваного ефекту від впровадження рекомендацій.

Елементи наукової новизни, отримані в результаті проведеного дослідження, полягають у подальшому розвитку застосування методології управління бізнес-процесами.

Інформаційне забезпечення дослідження складають: нормативно-правові акти України, що регулюють сферу публічних закупівель, діяльність суб'єктів господарювання та управління бізнес-процесами, зокрема, Закон України «Про публічні закупівлі», постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства економіки України. Теоретичні джерела: монографії, наукові статті, навчальні посібники вітчизняних і зарубіжних вчених з питань менеджменту, управління бізнес-процесами, теорії організації, електронних закупівель та підвищення ефективності діяльності підприємств. Статистичні та аналітичні матеріали: офіційні дані з публічного реєстру даних для громадян та бізнесу Opendatabot , публічного модуля аналітики електронної системи закупівель Prozorro. Первинна інформація: звітність, внутрішні положення,

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено комплексне дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «УКРІМПЕКСБУД» у сфері публічних закупівель. За результатами дослідження сформульовано наступні підсумки:

1. Систематизовано та поглиблено теоретичний базис управління бізнес-процесами. Доведено, що в умовах цифрової трансформації бізнес-процеси (БП) трансформувалися з технічних алгоритмів у стратегічний актив підприємства. Обґрунтовано, що для компаній-учасників тендерів найбільш ефективною є гібридна методологія Lean Six Sigma. Вона дозволяє одночасно досягати операційної швидкості за рахунок усунення втрат (Lean) та гарантувати нульову дефектність тендерної документації через контроль варіативності (Six Sigma). Системний підхід BPM визначено як фундамент для побудови адаптивної моделі управління, що здатна миттєво реагувати на зміни регуляторного середовища.

2. Досліджено специфіку публічних закупівель як зовнішнього регламентуючого середовища. Встановлено, що система Prozorro формує унікальний «зовнішній бізнес-процес» для підприємства, де кожна помилка призводить до безповоротних фінансових та репутаційних втрат. Виявлено, що ключовим викликом для учасника є необхідність інтеграції принципів юридичного комплаєнсу в усі внутрішні ланцюжки - від логістики до фінансового планування. Це обґрунтовує необхідність створення інтегрованого механізму оптимізації, який перетворює вимоги закону на чіткі внутрішні регламенти компанії.

3. Проведено діагностику діяльності ТОВ «УКРІМПЕКСБУД». Аналіз підтвердив надвисоку ефективність обраної підприємством «мережевої» моделі: при штаті у 2 особи компанія оперує багатомільйонними контрактами, демонструючи продуктивність у 19,81 млн. грн. на співробітника. Фінансовий стан характеризується «V-подібним» відновленням після 2022 року, високою

автономністю (коефіцієнт $> 0,6$) та активним нарощуванням активів до 20,32 млн грн. Проте ідентифіковано «пастку мікропідприємства» - надмірну концентрацію функцій на обмеженому колі осіб та високу фінансову вразливість перед затримками оплат від монозамовника.

4. Ідентифіковано та критично оцінено ключові бізнес-процеси. За допомогою графічного моделювання описано повний цикл участі у закупівлях. Встановлено, що попри високий показник перемог (38,1 %), компанія має суттєві «вузькі місця»:

- економічна негнучкість. 22,2% лотів втрачено через неконкурентну ціну, що зумовлено жорсткою прив'язкою до обмеженого пулу постачальників;

- структурна крихкість. Залежність від АТ «Укргазвидобування» (понад 90% доходу) створює загрозу раптової зупинки діяльності у разі зміни політики замовника;

- операційні втрати. Понад 22 % лотів залишаються нерозглянутими через низьку якість пре-тендерного аналізу.

5. Розроблено стратегічні заходи з оптимізації бізнес-процесів. Для забезпечення довгострокової стійкості запропоновано перехід до інструментального менеджменту:

- цифровізація (впровадження CRM-системи та «цифрового депозитарію» для автоматизації комплаєнсу;

- реінжиніринг постачання (впровадження моделі Agile Supply Chain, що передбачає роботу з широким пулом європейських виробників та логістику за схемою Dropshipping;

- ризик-контролінг (використання Dashboard-панелей для моніторингу ліквідності в реальному часі та впровадження скорингових моделей оцінки замовників);

- диверсифікація (вертикальна інтеграція у ніші дорожнього будівництва та промислового друку для зниження галузевих ризиків).

6. Аргументовано необхідність впровадження гнучкого управління (Agile-менеджменту) для стабілізації операційної діяльності підприємства.

Визначено, що в умовах динамічних змін у закупівлях мікропідприємству доцільно відмовитися від жорстких лінійних планів на користь адаптивних ітерацій.

7. Доведено економічну доцільність та стратегічний ефект рішень. Розраховано, що впровадження автоматизованої системи дозволить знизити рівень дискваліфікацій до 4%, що згенерує додатково 3,01 млн. грн. чистого прибутку на рік. Прогнозований чистий економічний ефект у 2,51 млн. грн. при терміні окупності інвестицій менше одного року (ROI 369 %) підтверджує фінансову обґрунтованість пропозицій.

8. Доведено, що для малих підприємств, які працюють у капіталомістких нішах, єдиним шляхом до масштабування є якісна трансформація бізнес-процесів через цифровізацію та автоматизацію прийняття рішень. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «УКРІМПЕКСБУД» не лише підвищити прибутковість, а й перетворитися на стійку, диверсифіковану структуру, здатну стати ключовим постачальником у процесах післявоєнної відбудови інфраструктури України.



Іван ТКАЧЕНКО

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 1993. 272 p.
3. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2015, IDT). [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2016. 40 с.
4. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
5. Rummler G. A., Brache A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 256 p.
6. Van der Aalst W. M. P. *Process Mining for Hyper-Automation: The Art of Discovering, Enhancing, and Operationalizing Processes with AI*. *Journal of Business Process Management*. 2022. Vol. 28, № 3. P. 830–855.
7. Van der Wielen L. J. J. T. et al. *The Outside-In Perspective on Business Process Management: Designing Processes for Customer Experience*. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 69. Article 102602.
8. Al-Othmani A. Z., Al-Dmour B. S., Al-Adwan M. K. *Integrating ESG Criteria into Business Process Management: A Framework for Sustainable Operations*. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 450. Article 141973.
9. Davenport T. H., Calnan M. *The Rise of the AI-Powered Co-Pilot: Transforming Decision Making in Business Processes*. *MIT Sloan Management Review*. 2024. Vol. 65, № 3. P. 12–15.
10. McKinsey & Company. *The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic->

[potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier](#) (дата звернення: 12.01.2026).

11. PwC. AI Agentic Workflows: A New Paradigm for Process Automation. 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cloud-digital/ai-agentic-workflows.html> (дата звернення: 12.01.2026).

12. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 5–10.

13. Пономаренко В. С., Моїсєнко О. А. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 97–103.

14. ABPMP International. A Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK). 4th ed. Association of BPM Professionals, 2022. 450 p.

15. Ілляшенко С. М., Назаренко О. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2022. № 3. С. 58–64.

16. OMG. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2. Formal Specification. Object Management Group, 2013. 538 p.

17. Womack J. P., Jones D. T., Roos D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York : HarperPerennial, 1991. 352 p.

18. Harry M., Schroeder R. Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York : Currency/Doubleday, 2000. 304 p.

19. George M. L. Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. New York : McGraw-Hill, 2003. 250 p.

20. Willcocks L., Lacity M. The New Digital Workforce: Process Automation and Low-Code. London : SB Publishing, 2020. 280 p.

21. Van der Aalst W. M. P. Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. Berlin : Springer, 2016. 468 p.

22. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 9. Ст. 89.
23. Transparency International Україна. Річний звіт про функціонування системи Prozorro за 2024 рік. URL: <https://ti-ukraine.org/reports/> (дата звернення: 12.01.2026).
24. Ступін М. Ю., Іванова О. А. Аналітичні можливості системи Prozorro для стратегічного планування бізнесу. *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 15–22.
25. Ковальчук О. В. Державні закупівлі як інструмент фінансової диверсифікації ризиків підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 45–51.
26. Ткаченко А. В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 98–103.
27. ТОВ «УКРІМПЕКСБУД» : досьє Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37045047> (дата звернення: 12.01.2026).
28. Публічний модуль аналітики ВІ Prozorro. URL: <https://bi.prozorro.org/hub/> (дата звернення: 12.01.2026).
29. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 240 с.
30. Череп А. В., Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 240 с.
31. Сазерленд Дж. Agile. Ставай у два рази швидшим, роблячи в два рази менше : пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 280 с.
32. Кокберн А. Agile-розробка : практ. посіб. / пер. з англ. С. Панасюка. Київ : Фабула, 2020. 464 с.
33. Стеллман Е., Грін Дж. Осягаючи Agile: цінності, принципи, методології / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 320 с.

34. Череп А. В., Безгін К. С., Гришина І. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 240 с.
35. Тарасюк Г. М. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Житомир : ЖДГУ, 2017. 495 с.
36. Костюк О. Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 216 с.