

УДК: 658.5:656.1:004.8

JEL classification: D 21 , L 20, O33

*Тетяна Семенчук, к.е.н., професор*

*(в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет)*

*ORCID ID 0000-0001-7834-1655*

## ПАРАДИГМАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджено парадигмальні та методологічні орієнтири розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств у сучасних умовах економічної, політичної та безпекової нестабільності, цифрової трансформації та зростання невизначеності. Проаналізовано сучасні підходи до організації та управління бізнес-процесами, включно із системним та процесним підходами, що дозволяють підприємствам забезпечувати автономність підсистем, оперативно змінювати маршрути та логістичні схеми, підтримувати критичні функції за руйнування інфраструктури та ефективно взаємодіяти з партнерами, митними й прикордонними службами, операторами ЄС та іншими зацікавленими сторонами.*

*Особлива увага приділена бізнес-процесам у сфері технологічних інновацій, які розглядаються як потік робіт із чітко визначеними межами, що починається з ресурсів постачальників (матеріальних, людських, інформаційних) та завершується впровадженням нових технологій, удосконалених продуктів, інформаційних систем чи нових джерел енергії. Досліджено роль цифровізації, аналітики даних та автоматизованих систем управління у підвищенні ефективності, точності та адаптивності процесів, а також їхній вплив на стратегічну життєздатність підприємств.*

*Встановлено, що сучасні транспортні підприємства переходять від моделі «оптимізація для зростання» до моделі «стійкість і адаптивність як основа життєздатності бізнесу». Процесний підхід сприяє створенню альтернативних маршрутів, резервних підсистем, цифровізації критичних операцій і підвищенню прозорості через сучасні системи моніторингу.*

*Новизною дослідження є систематизація парадигмальних та методологічних орієнтирів управління бізнес-процесами, інтеграція принципів стійкості, адаптивності, цифровізації, ризик-орієнтованого управління та клієнтоорієнтованості в контексті сучасних транспортних підприємств.*

*Ключові слова:* парадигма, методологія, орієнтири, система управління, інновації, розвиток, бізнес-процес, транспортне підприємство, адаптивність.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування транспортних підприємств спостерігається різка зміна зовнішнього середовища, зумовлена поєднанням економічних, технологічних, політичних та безпекових чинників. Традиційні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку бізнес-процесів виявляються недостатніми для забезпечення стійкості, безперервності та конкурентоспроможності підприємств у період високої турбулентності.

© Семенчук Т.Б., 2026

Повномасштабна війна, кібератаки, руйнування логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, нестабільність ринкового попиту та інституційні зміни зумовлюють потребу в переосмисленні методології стратегічного управління бізнес-процесами. Найвні моделі оптимізації, цифровізації та інноваційного розвитку, характерні для мирного періоду, вже не забезпечують належного рівня адаптивності та швидкості реагування.

У цих умовах ключовою проблемою стає формування сучасної стратегічної парадигми, здатної інтегрувати принципи стійкості, децентралізації, цифрової мобільності, ризик-орієнтованого управління та екосистемної взаємодії [1-7]. Відсутність цілісного методологічного підходу до розвитку бізнес-процесів в умовах воєнних та післявоєнних викликів ускладнює прийняття ефективних рішень, стримує інноваційну активність і знижує ефективність транспорту як критичної складової національної економіки.

Таким чином, актуальним є наукове обґрунтування нової парадигми та методології формування стратегій розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств, яка відповідала б сучасним викликам та забезпечувала їхню стійкість, адаптивність і здатність до відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняних та зарубіжних дослідженнях питання методології аналізу бізнес-процесів розробляли такі науковці, як О. Гайдаєнко, Н. Шевчук [1], М. Гаммер, М. Прокопенко, В. Тігарєва, І. Станкевич, Т. Черничко, В. Проскура, В. Алмаші [2], О. Стефанюк, Н. Галунець, М. Сідненко [3], Дж. Чампі та інші. Значний внесок у формування сучасних підходів до аналізу та проектування бізнес-процесів зробили М. Hammer та J. Champy [4], які запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів. Т. Davenport [5] сформулював методологію інноваційного переосмислення процесів на основі інформаційних технологій. August-Wilhelm Scheer [6] розробив метод ARIS, що став фундаментом для структурованого моделювання бізнес-процесів. G. Rummier та A. Brache [7] запропонували модель процесного вдосконалення, орієнтовану на підвищення ефективності міжфункціональних потоків.

В. О. Виноградова [8] визначає бізнес-процес як потік робіт із чітко встановленими межами, який починається з ресурсів постачальника та завершується створенням цінності для споживача. За Т. А. Чекуліною [9], ефективно управління бізнес-процесами передбачає оцінку впливу управлінських важелів, оптимізацію показників, удосконалення процесів та визначення ролі інновацій у підвищенні результативності діяльності підприємства.

Однак, аналіз існуючих досліджень показує, що питання управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій потребує подальшого, поглибленого вивчення, зокрема щодо інтеграції інноваційних підходів у процесне управління, оцінки ефективності та адаптації до сучасних технологічних і ринкових викликів.

Метою дослідження є обґрунтування методологічних підходів та парадигмальних орієнтирів формування стратегій розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростання ризиків, а також визначення ключових принципів, що забезпечують їх стійкість, адаптивність і результативність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування стратегії розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств ґрунтується на системі фундаментальних наукових положень, універсальних закономірностей та принципів стратегічного й процесного менеджменту. Вони визначають концептуальну логіку побудови й трансформації діяльності підприємства, забезпечують цілісне розуміння механізмів функціонування бізнес-процесів та слугують методологічним підґрунтям для визначення стратегічних орієнтирів.

Онтологічна основа відображає глибинне бачення природи бізнес-процесів, їхніх характеристик, структури та ключових властивостей. Вона визначає первинні елементи управлінської системи, типи зв'язків між ними та надає концептуальну рамку для моделювання, аналізу та оптимізації процесів.

У цьому контексті бізнес-процеси транспортного підприємства розглядаються як:

- динамічні утворення, що постійно змінюються під впливом зовнішніх факторів;

– формалізовані системи, які можуть бути описані схемами, моделями та алгоритмами;  
 – ланки ціннісного ланцюга, відповідальні за формування кінцевої транспортної послуги;  
 – елементи складної системи, що взаємодіють із технологічним та інституційним середовищем [10].

Таким чином, онтологічний компонент задає базу для подальшого моделювання, цифровізації, оптимізації та трансформації процесної архітектури підприємства.

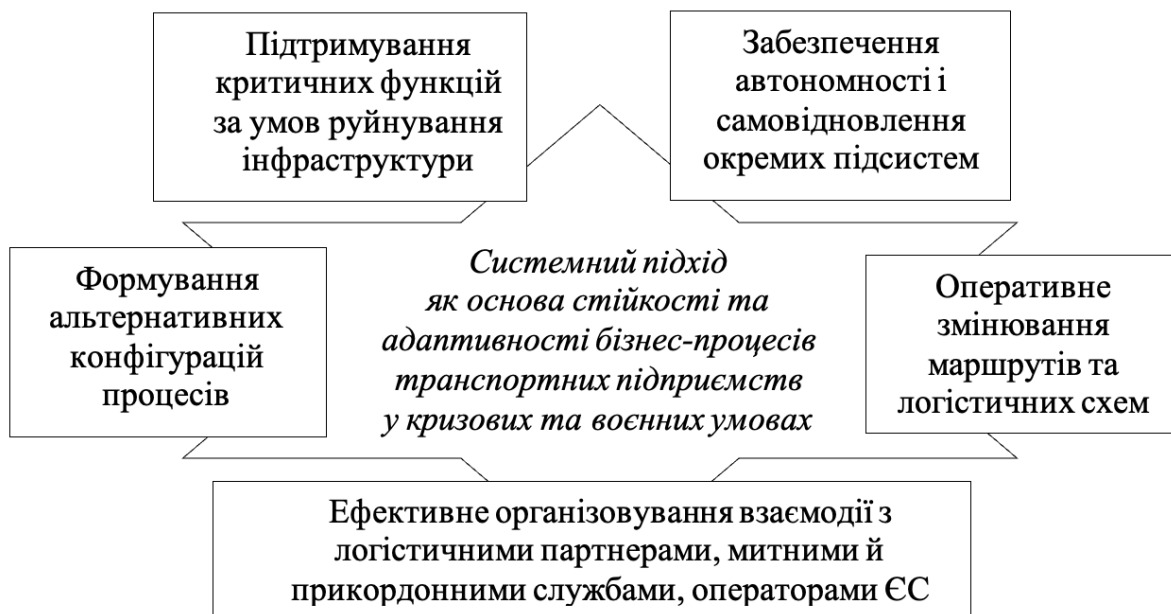
Системний підхід розглядає транспортне підприємство як складну, відкриту та динамічну соціально-економічну систему. Її функціонування забезпечується взаємодією бізнес-процесів, ресурсів, організаційної структури, персоналу, інфраструктури та інформаційних потоків.

Ефективність підприємства залежить не від діяльності окремих елементів, а від їхньої узгодженості, інтеграції та взаємовпливу. Звідси випливає необхідність врахування ефектів синергії або, навпаки, можливих дисфункцій, що виникають у разі порушення балансу між підсистемами.

У фокусі системної основи - стратегічне узгодження (strategic alignment) між:

- зовнішніми умовами та ринковими тенденціями;
- місією та пріоритетами розвитку підприємства;
- архітектурою бізнес-процесів;
- організаційною та операційною моделлю;
- ресурсним потенціалом;
- інституційними та нормативними обмеженнями.

Для транспортних підприємств, що працюють у кризових або воєнних умовах, системність забезпечує підвищення стійкості та здатність до адаптації (рис.1).



**Рис.1. Системний підхід як основа стійкості та адаптивності бізнес-процесів транспортних підприємств у кризових та воєнних умовах**

*Джерело: сформовано автором за даними [8-11]*

Це створює можливості для проектування різних альтернативних конфігурацій логістичних процесів, забезпечення автономної роботи та самовідновлення окремих підсистем, а також оперативної зміни маршрутів і логістичних схем залежно від ситуації. За таких умов система зберігає здатність підтримувати критично важливі функції навіть у разі руйнування інфраструктури та водночас забезпечує ефективну взаємодію з логістичними партнерами, митними й прикордонними службами, а також операторами ЄС.

Таким чином, системна основа забезпечує методологічне підґрунтя для побудови стратегії, що враховує складність і мінливість зовнішнього середовища та підсилює здатність підприємства до стійкого функціонування [11].

Процесна основа зосереджена на управлінні діяльністю підприємства через комплекс логічно взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формують цінність для клієнтів і партнерів. Підприємство постає як мережа процесів, що охоплюють усі етапи створення транспортної послуги - від планування перевезень і управління ресурсами до сервісного обслуговування та інформаційної підтримки. Ключові елементи процесної основи наведені на рис.2.



Рис.2. Ключові елементи процесної основи транспортного підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [10,12,13]

Сучасні підходи, такі як Lean, Six Sigma, цифровізація документообігу, GPS-моніторинг і системи контролінгу, розширюють можливості підвищення ефективності та прозорості бізнес-процесів [12].

У воєнних умовах процесна основа підтримує здатність підприємства до швидкої адаптації завдяки:

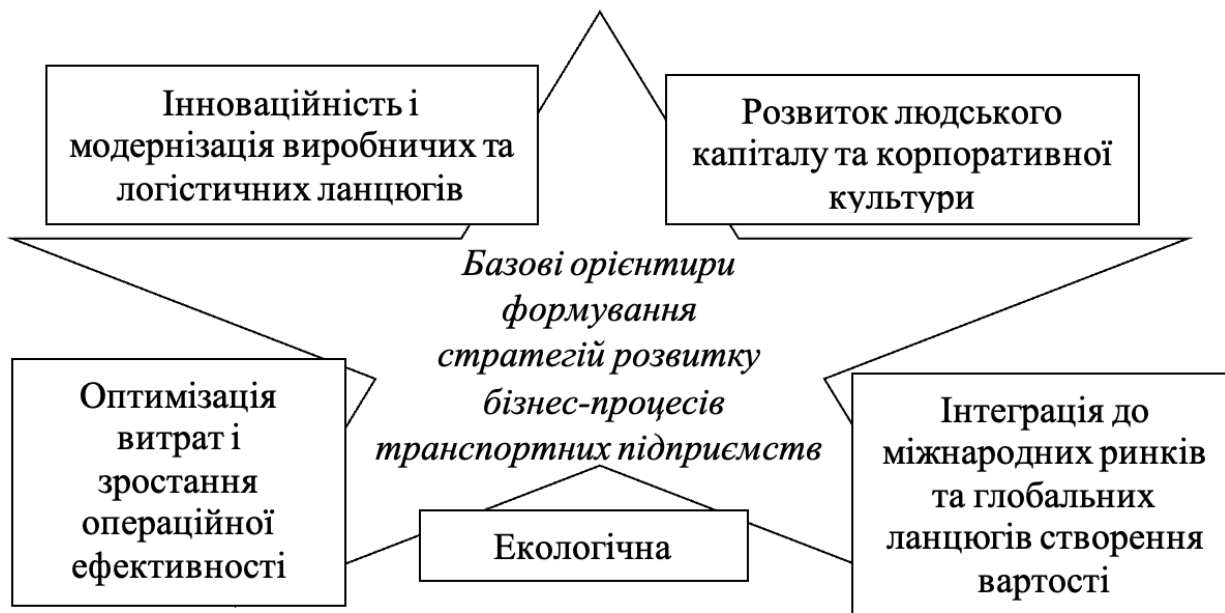
- переналаштуванню процесів під альтернативні маршрути;
- створенню резервних (клонованих) процесів;
- цифровізації критичних операцій;
- підвищенню прозорості завдяки сучасним засобам моніторингу;
- адаптації до міжнародних стандартів і процедур.

Таким чином, процесний підхід формує базу для побудови ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи управління, що здатна до постійного вдосконалення.

Ці трансформації є логічним продовженням сучасної парадигми стратегічного розвитку бізнес-процесів, яка ґрунтується на інтеграції принципів стійкості, технологічної модернізації, інноваційності та ризик-орієнтованого управління. Формування цієї парадигми зумовлене різкою зміною економічних, політичних та безпекових умов, що трансформували традиційні підходи до стратегічного планування. У межах нової управлінської логіки забезпечення безперервності, мобільності та адаптивності бізнес-процесів стає не менш важливим, ніж зростання чи розширення ринків [13].

Сучасна парадигма стратегічного розвитку бізнес-процесів ґрунтується на інтеграції принципів стійкості, технологічної модернізації, інноваційності та ризик-орієнтованого управління. Її формування зумовлене різкою зміною економічних, політичних та безпекових умов, що трансформували традиційні підходи до стратегічного планування. Парадигма відображає нову управлінську логіку, у межах якої забезпечення безперервності, мобільності та адаптивності бізнес-процесів стає не менш важливим, ніж зростання чи розширення ринків.

За відсутності зовнішніх потрясінь формування стратегій розвитку бізнес-процесів концентрувалося б на забезпеченні довгострокового зростання та нарощуванні конкурентних переваг [10-13]. Основні орієнтири наведені на рис.3.



**Рис.3. Базові орієнтири формування стратегій розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств у стабільних умовах зовнішнього середовища**

*Джерело: сформовано автором за даними [10-13]*

Стратегічне планування у такому контексті спиралося на відносно прогнозоване інституційне середовище, макроекономічну стабільність та поступальний розвиток цифрових і сервісних інновацій.

Повномасштабна агресія докорінно змінила умови функціонування українського бізнесу. Стратегічні орієнтири підприємств змістилися у бік забезпечення стійкості, оперативності реакцій та безперервності ключових процесів. Воєнні, політичні та економічні ризики, ускладнені гібридними загрозами та кібератаками, формують принципово іншу логіку управління бізнес-процесами. Водночас базові передумови трансформації формувалися ще після 2014 року, коли українські компанії активно впроваджували цифрові системи

управління ресурсами, автоматизований документообіг, елементи Lean, інтегрувалися в європейські логістичні мережі та переходили до більш гнучких моделей організації. Ці процеси створили foundation, який у 2022–2023 роках став критичним для швидкого переходу до антикризових моделей управління [14].

До війни розвиток бізнес-процесів у світовій практиці визначався трьома ключовими тенденціями, що наведені на рис. 4, які в сукупності забезпечували підвищення ефективності управління, прискорення цифрової трансформації підприємств, розширення сервісної складової діяльності та глибшу інтеграцію у глобальні логістичні й економічні

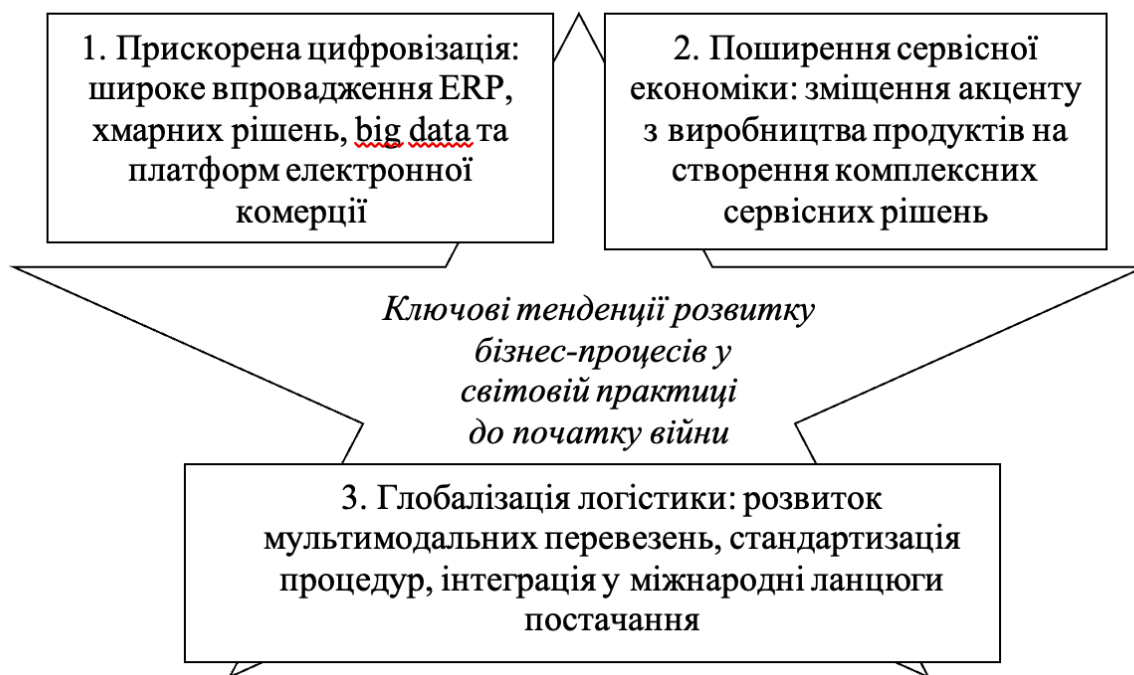


Рис.4. Ключові тенденції розвитку бізнес-процесів у світовій практиці до початку війни

Джерело: сформовано автором за даними [13-15]

системи, сприяючи зростанню конкурентоспроможності бізнесу та оптимізації його ресурсного забезпечення.

Управління бізнес-процесами орієнтувалося на моделі *process-based management*, *Lean enterprise*, *network organization*.

Класичні приклади - Toyota Production System, Amazon Operating Model, європейські стандарти логістики.

Війна актуалізувала низку критичних факторів:

- руйнування логістичних і виробничих ланцюгів;
- дефіцит ресурсів та порушення доступу до ринків;
- переміщення персоналу й втрата інфраструктури;
- валютна та інфляційна нестабільність;
- посилення регуляторних вимог у межах євроінтеграції;
- зростання кіберзагроз і інформаційних атак.

Ці фактори змінили співвідношення стратегічних пріоритетів, що відображено у табл.1.

Таблиця 1. Основні трансформації стратегічних пріоритетів бізнес-процесів у мирний та воєнний періоди

Показник	Мирний період (до 2022 р.)	Воєнний період (з 2022 р.)
1	2	3
Стратегічні пріоритети	Забезпечення довгострокового зростання, розвиток інвестиційної діяльності, інтеграція у глобальні ринки	Забезпечення стійкості, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, безперервність функціонування, прискорена цифровізація
Організаційна структура	Централізоване управління з формалізованими процесами	Гнучкі та децентралізовані структури з високою здатністю до оперативного реагування
Ризики	Відносно передбачувані, головним чином макроекономічні	Високі та комплексні: воєнні, політичні, кіберзагрози
Технології	Оптимізація та підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою цифровізації	Використання технологій для забезпечення стійкості, кіберзахисту та дистанційного управління
Ланцюги постачання	Глобальні, стандартизовані, оптимізовані	Локальні та резервні, із альтернативними маршрутами та адаптивними схемами

Джерело: сформовано автором за даними [3,8,10,11,12,14,15]

Парадигма стратегічного розвитку бізнес-процесів зсувається від моделі «оптимізація для зростання» до моделі «стійкість і адаптивність як основа життєздатності бізнесу». Основні стратегічні орієнтири сучасної парадигми наведені на рис. 5.



Рис.5. Основні стратегічні орієнтири сучасної парадигми

Джерело: сформовано автором за даними [11-15]

Сучасна парадигма розвитку бізнес-процесів у транспортній сфері формується під впливом комплексу стратегічних орієнтирів і визначає новий рівень організації та управління діяльністю підприємств в умовах високої невизначеності та ризиків. У сукупності ці орієнтири спрямовані на забезпечення стійкості, підвищення адаптивності, цифрової зрілості та інтеграційної спроможності бізнесу.

Пріоритетом стає формування систем управління, що здатні забезпечувати безперервність ключових процесів, стійкість до зовнішніх шоків та автономність окремих підсистем. Одночасно зростає значення гнучкості, що реалізується через розробку альтернативних сценаріїв, резервних маршрутів і децентралізованих управлінських рішень. Ключову роль відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує технологічну основу управління за рахунок хмарних рішень, автоматизації, аналітики даних, систем відстеження потоків і цифрових платформ взаємодії.

Важливим є також розвиток ризик-менеджменту та сценарного підходу, що базується на оцінці військових, політичних, інфраструктурних і кіберзагроз із використанням багатфакторного аналізу.

Сучасні зміни супроводжуються переходом до сервісно-орієнтованої моделі, де акцент зміщується на комплексні, прогнозовані та безпечні логістичні рішення. Паралельно посилюється роль мережевої та екосистемної взаємодії через партнерства, кластерні структури та міжнародні логістичні платформи. Окремим критичним елементом стає кібербезпека, що розглядається як базова умова стратегічної стійкості транспортних підприємств.

Таким чином, сучасна парадигма розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств відображає принципову зміну управлінської логіки: від фокусу на довгострокове зростання та оптимізацію ресурсів до пріоритету стійкості, адаптивності та цифрової трансформації.

Формування стратегічних орієнтирів у воєнних та нестабільних економічних умовах передбачає комплексний підхід, який поєднує управління ризиками, розвиток гнучких організаційних структур, цифровізацію критичних процесів і посилення клієнтоорієнтованості.

Запровадження таких орієнтирів забезпечує транспортним підприємствам можливість не лише ефективно реагувати на зовнішні потрясіння, а й підтримувати безперервність операцій, зміцнювати конкурентні позиції та інтегруватися у міжнародні логістичні мережі. Це формує основу для сталого розвитку бізнесу та підвищує його стратегічну життєздатність у сучасних умовах високої невизначеності.

**Висновки.** Сучасна парадигма стратегічного розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств зміщується від класичної моделі «оптимізація для зростання» до моделі «стійкість і адаптивність як основа життєздатності бізнесу». Така трансформація обумовлена різкою зміною економічних, політичних та безпекових умов, що зробило традиційні підходи до стратегічного планування менш ефективними.

Стратегічні орієнтири сучасної парадигми включають пріоритет стійкості та безперервності функціонування, адаптивність і гнучкість бізнес-процесів, цифровізацію управлінських інструментів, комплексний ризик-менеджмент, клієнтоорієнтованість та розвиток екосистемної взаємодії. Ці орієнтири формують основу для забезпечення життєздатності підприємства у нестабільних умовах.

Процесний підхід у воєнних та кризових умовах забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися: переналаштовувати процеси під альтернативні маршрути, створювати резервні клоновані процеси, цифровізувати критичні операції та підвищувати прозорість управління. Цифровізація і технологічна модернізація стають ключовими інструментами для забезпечення безперервності бізнес-процесів, оперативного управління, аналітики даних та інтеграції в міжнародні логістичні ланцюги. Ризик-орієнтоване управління і сценарне моделювання дозволяють транспортним підприємствам своєчасно реагувати на

багатомірні загрози (воєнні, політичні, кібернетичні, інфраструктурні), підвищуючи стратегічну стійкість та адаптивність. Сервісність, клієнтоорієнтованість та екосистемна взаємодія стають критичними факторами конкурентоспроможності: підприємства переходять від надання транспортних послуг як процесу до комплексних, прогнозованих і безпечних рішень для клієнтів. Запровадження цих орієнтирів підвищує стратегічну життєздатність та конкурентоспроможність транспортних підприємств, дозволяє ефективно реагувати на зовнішні шоки, підтримувати безперервність діяльності та інтегруватися в міжнародні ланцюги створення вартості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019, Вип. 45, С. 51-55. URL: [https://bses.in.ua/journals/2019/45\\_2019/11.pdf](https://bses.in.ua/journals/2019/45_2019/11.pdf)
2. Черничко Т.В., Проскура В. Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку, Інвестиції: практика та досвід № 15/2024, URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4297>
3. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>
4. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. URL: <https://www.jstor.org/stable/258943?origin=crossref>
5. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=kLIOMGaKnsC&pg=PA25&hl=ru&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=kLIOMGaKnsC&pg=PA25&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)
6. Scheer, A.-W. (2000). *ARIS - Business Process Modeling*. Springer. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-57108-4>
7. Rummel, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2782286>
8. Лободяк, С. (2025). Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*, (78). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
9. Семенюк С. С. (2024). Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів в ІТ-підприємствах в цифрову епоху. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*, (16). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
10. Криворучко, О.М., & Токарев, Є.К. (2025). Формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства на основі ресурсних концепцій управління. *Економіка транспортного комплексу*, (46), 273. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.46.273>
11. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1397>
12. Криворучко О.М., Попова Н.В., Величко Я.І. Сталий розвиток, якість та результативність транспортно-логістичної діяльності: сучасні підходи та виклики : монографія. Х.: ФОП Панов А. М., 2025. 116 с. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/abe7ac6f-620d-4325-8126-ba1e5f720887/content>
13. Подолання викликів: український бізнес під час війни. Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/news/podolannia-vyklykiv-ukrainskyy-biznes-pid-chas-viyny/>
14. Свтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211-216. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1558/1501>
15. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3831/3751>

## REFERENCES

1. Haydayenko O. M., Shevchuk N. S. (2019), Methodological aspects of improving business processes of enterprises]. *Economics and enterprise management*, Vol. 45, pp. 51-55. available at: [https://bses.in.ua/journals/2019/45\\_2019/11.pdf](https://bses.in.ua/journals/2019/45_2019/11.pdf)
2. Chernychko T.V., Proskura V. F., Almashi V.V., (2024). Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development, *Investments: practice and experience* No. 15, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4297>
3. Stefanyuk, O., Halunets', N., & Sidnenko, M. (2023). Priorities of business development in wartime. *Economy and society*, (49), available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>
4. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, available at: <https://www.jstor.org/stable/258943?origin=crossref>
5. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. available at: [https://books.google.com.ua/books?id=kLIOMGaKnsC&pg=PA25&hl=ru&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=kLIOMGaKnsC&pg=PA25&hl=ru&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)
6. Scheer, A.-W. (2000). *ARIS - Business Process Modeling*. Springer. available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-57108-4>
7. Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass. available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2782286>
8. Lobodyak, S. (2025). The essence and classification of business processes of an enterprise: a theoretical aspect. *Economy and Society*, (78), available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
9. Semenyuk S.S. (2024). Innovative approaches to the formation of business processes in IT enterprises in the digital era. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (16), available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
10. Kryvoruchko, O.M., & Tokaryev, YE.K. (2025). Formation of business process strategies of a transport and logistics enterprise based on resource management concepts. *Economics of the Transport Complex*, (46), 273, available at: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.46.273>
11. Dovhan' L.YE., Karakay YU.V., Artemenko L.P. (2011). *Strategic management*. Textbook. 2nd ed. K.: Center for Educational Literature, available at: <http://kk.nau.edu.ua/article/1397>
12. Kryvoruchko O.M., Popova N.V., Velychko YA.I. (2025). Sustainable development, quality and effectiveness of transport and logistics activities: modern approaches and challenges: monograph. Kh.: FOP Panov A. M., available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/abe7ac6f-620d-4325-8126-ba1e5f720887/content>
13. Overcoming challenges: Ukrainian business during war. Resuscitation package of reforms. available at: <https://rpr.org.ua/news/podolannia-vyklykiv-ukrainskyy-biznes-pid-chas-viyny/>
14. Yevtushenko N. M., Stetsenko D. I. (2024). Digital transformation of business in conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities. *Economic Space*. No. 191, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1558/1501>
15. Svyatoboh O. (2024). Digital transformation of business processes in Ukrainian enterprises. *Economy and Society*. No. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3831/3751>

***Teiana Semenchuk, Ph.D., Professor***  
***(Professor, Department of Management, Public Administration, and Governance,***  
***National Transport University)***

## PARADIGMATIC AND METHODOLOGICAL GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES IN TRANSPORT COMPANIES

*This article examines the paradigmatic and methodological frameworks for the development of business processes in transportation companies amid current conditions of economic, political, and security instability, digital transformation, and growing uncertainty. It analyzes contemporary approaches to the organization and management of business processes, including systemic and process-oriented approaches, which enable enterprises to ensure the autonomy of subsystems, quickly adjust routes and*

*logistics schemes, maintain critical functions in the event of infrastructure disruption, and effectively interact with partners, customs and border services, EU operators, and other stakeholders.*

*Particular attention is paid to business processes in the field of technological innovation, which are viewed as a workflow with clearly defined boundaries, beginning with supplier resources (material, human, and informational) and ending with the implementation of new technologies, improved products, information systems, or new energy sources. The study examines the role of digitalization, data analytics, and automated management systems in enhancing the efficiency, accuracy, and adaptability of processes, as well as their impact on the strategic viability of enterprises.*

*It has been established that modern transportation companies are shifting from a "growth-oriented optimization" model to a model based on "resilience and adaptability as the foundation of business viability." A process-oriented approach facilitates the creation of alternative routes and backup subsystems, the digitization of critical operations, and increased transparency through modern monitoring systems.*

*The novelty of this study lies in the systematization of paradigmatic and methodological guidelines for business process management, as well as the integration of the principles of sustainability, adaptability, digitalization, risk-based management, and customer-centricity within the context of modern transportation companies.*

*Keywords: paradigm, methodology, guidelines, management system, innovation, development, business process, transportation company, adaptability.*

*Стаття надійшла до видання 25.02.2026*

*Стаття прийнята до друку після рецензування 23.03.2026*

*Стаття опублікована 20.04.2026*