

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70>

УДК 65:005.4

ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ

PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT BASED ON A REFLECTIVE APPROACH

Теребух Андрій Андрійович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2293-4878>

Русин-Гриник Роман Романович

PhD, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Підвальний Мар'ян Володимирович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5649-9613>

Terebukh Andrii, Rusyn-Hrynyk Roman, Pidvalnyi Marian
Lviv Polytechnic National University

Сповідування принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є необхідним для забезпечення економіко-управлінської ефективності бізнесу. У сукупності ці принципи виконують низку функцій – постановка бізнес-цілей та планування шляхів їх досягнення; пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства; узгодження інтересів усіх груп зацікавлених осіб; системність в управлінні; використання новітніх технологій та методів управління; задоволення потреб клієнтів; забезпечення перманентності у підвищенні кваліфікації персоналу та його здатності використовувати найкращі практики управління, оцінювання і прогнозування ризиків тощо. На основі емпіричних даних доведено, що рефлексивний підхід включає в себе систематичний аналіз та оцінку бізнес-процесів з метою їх вдосконалення та оптимізації. Цей підхід забезпечує постійний самоконтроль та самооцінку підприємства з розміщення виявлення слабких місць та вдосконалення їх. Кожен із виокремлених принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу має свої специфічні особливості, проте вони мають спільну мету – забезпечення стабільності та надійності бізнесу шляхом системного підходу до управління бізнес-процесами. Обґрунтовано, що застосування сповідування виділених принципів в контексті застосування рефлексивного підходу в системі управління бізнес-процесами дає можливість підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та змінювати свої бізнес-процеси відповідно до нових вимог ринку, що гарантує забезпечення підприємству високу якість пропонованих послуг та продуктів, задовольняючи потреби клієнтів та забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

Ключові слова: бізнес-процеси, рефлексивний підхід, система управління, конкурентоспроможність, планування.

Any enterprise operating on the Ukrainian market, regardless of its specialization, size, organizational form, and form of ownership, is a collection of various business processes. Any enterprise operating on the Ukrainian market, regardless of its specialization, size, organizational form, and form of ownership, is a collection of various business processes. Adherence to the principles of development of the business process management system based on a reflexive approach is necessary to ensure the economic and managerial efficiency of business. Together, these principles perform a number of functions – setting business goals and planning ways to achieve them; adaptation to changes in the internal and external environments of the enterprise; coordination of interests of all groups of

interested persons; systematicity in management; use of the latest technologies and management methods; satisfaction of customer needs; ensuring permanence in improving staff qualifications and their ability to use best management practices, risk assessment and forecasting, etc. Based on empirical data, it has been proven that a reflexive approach includes a systematic analysis and assessment of business processes with the aim of their improvement and optimization. This approach ensures constant self-monitoring and self-assessment of the hosting enterprise, identification of weak points and their improvement. Each of the isolated principles of business process management system development based on a reflexive approach has its own specific features, but they have a common goal – to ensure business stability and reliability through a systematic approach to business process management. It is substantiated that the application of the selected principles in the context of the application of a reflexive approach in the business process management system enables the enterprise to adapt to changes in the external environment and change its business processes in accordance with new market requirements, which guarantees the provision of high quality of the offered services and products to the enterprise, satisfying the needs of customers and ensuring its competitiveness.

Keywords: business processes, reflexive approach, management system, competitiveness, planning.

Постановка проблеми. Будь-яке підприємство, яке працює на ринку України, незалежно від його спеціалізації, розміру та організаційної форми та форми власності є сукупністю різноманітних бізнес-процесів. Використання принципів в контексті застосування рефлексивного підходу в системі управління бізнес-процесами дає можливість підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та змінювати свої бізнес-процеси відповідно до нових вимог ринку, що гарантує забезпечення підприємству високу якість пропонованих послуг та продуктів, задовольняючи потреби клієнтів та забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження сутності бізнес-процесів присвячено дуже багато публікацій. Огляд та критичний аналіз літературних джерел [1–14] та аналітичних матеріалів підприємств сфери туристичного бізнесу показав, що раціональність управління і економічна ефективність бізнес процесів на основі рефлексивного підходу вимагає від керівників підприємств туристичної сфери дотримуватись низки принципів. Серед вітчизняних та іноземних науковців, які досліджували дане питання можна віднести: Волосатова М, Макотерська І., Командровської В., Морозенко О., Чернобай Л., Дума О., Сідоренко М., Банташ А., Коваль В., Башинська М., Козловцева В., Ільченко С., Хумарова Н., Маслій Н., Дем'янчук М., Скрібань В., Бірюкова В., Дубіна І., Кемпбелл Д., Караянніс Е., Чуб А., Григорудіс Е., Кожевїна О., Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang, Yabo Zhao.

Формування цілей статті. Метою написання статті є теоретичне обґрунтування вибору принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

Виклад основного матеріалу. Раціональність управління і економічна ефективність бізнес-процесів на основі рефлексивного підходу вимагає від керівників підприємств туристичної сфери дотримуватись низки принципів.

Одним з них є принцип фокусування на очікуваний результат діяльності. У контексті управління бізнес-процесами цей принцип передбачає, що керівництво підприємства повинно зосередитися на досягненні конкретних цілей і результатів, замість зосередження на процесах, які можуть бути менш важливими для досягнення цих цілей. Наприклад, у сфері туристичного бізнесу, фокус на результат може передбачати орієнтацію на досягнення конкретних значень певних показників, таких як кількість туристів, які звернулися до компанії, рівень задоволеності клієнтів, рівень повторних продажів тощо. Сповідування даного принципу передбачає аналіз результатів своєї діяльності, визначення найбільш важливих показників та оцінювання ефективності бізнес-процесів, а також планування шляхів покращення результатів.

Отже, принцип фокусування на очікуваний результат діяльності в контексті туристичного бізнесу підкреслює необхідність зосередження уваги на досягненні конкретних результатів та цілей, а не на процесах, які можуть бути менш важливими для досягнення цих цілей. Це дозволяє підприємству збільшити ефективність його діяльності, покращити якість послуг та забезпечити стабільний розвиток.

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що внаслідок ігнорування принципу фокусування на очікуваний результат діяльності, підприємства можуть отримувати негативні економіко-управлінські ефекти:

– зростання витрат, після чого компанія може використовувати ресурси на бізнес-про-

цеси, які не приносять достатнього результату. Наприклад, якщо туристична компанія має значні витрати на рекламу, але не визначає конкретні показники успішності цієї реклами, то може виникнути перевитрати;

– недосяжність встановлених цілей. Якщо компанія не пов'язує свої цілі з конкретними показниками, які їх характеризують, то з часом вона не зможе вчасно реагувати на проблеми та відповідати на потреби ринку, що негативно вплине на рівень конкурентоспроможності та призведе до невдач у досягненні стратегічних цілей;

– погіршення репутації. Якщо компанія не фокусується на результатах та не вдосконалює свої бізнес-процеси, це може призвести до незадоволеності клієнтів та зниження репутації компанії. Наприклад, якщо туристична компанія не надає якісні послуги для своїх клієнтів, то це зумовлює негативні відгуки і зменшує попит на послуги компанії.

Отже, фокусування на результатах компанії є важливим принципом управління бізнес-процесами, який необхідно реалізовувати для досягнення встановлених цілей та забезпечення успішного функціонування на ринку.

Ще одним принципом розвитку управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є принцип системності. В контексті управління бізнес-процесами він передбачає, що бізнес-процеси повинні бути представлені як система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. У відповідності до цього принципу керівникам підприємства слід розуміти взаємозв'язки між процесами та використовувати це розуміння для покращення взаємодії між ними. Цей принцип також підкреслює важливість оцінки та аналізу процесів як системи.

У сфері туризму принцип системності може бути застосований до взаємодії між загальними бізнес-процесами, такими як бронювання готелів, забезпечення транспорту, екскурсійні послуги та інші. Всі ці процеси повинні бути функціонувати як компоненти однієї системи, яка працює для досягнення загальної мети – задоволення потреб клієнтів. Застосування принципу системності дозволяє керівництву досягти високого рівня ефективності та дієвості кожного бізнес-процесу та забезпечити їх взаємодію для досягнення спільної мети.

Отже, розуміння бізнес-процесів як системи взаємопов'язаних елементів є важливим принципом розвитку управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

Він успішно сповідується багатьма туристичними компаніями, які зуміли сформувати інтегровані системи управління бізнес-процесами і досягти значних успіхів в оптимізації використовуваних ресурсів. Йдеться про такі компанії, як TUI Group, ThomasCookGroup, Expedia Group.

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що сповідування даного принципу може призвести до негативних наслідків. Наприклад, якщо компанія не систематизує всі бізнес-процеси, якими забезпечується якість надання послуг, то це означає, що керівники цієї компанії не мають повної уяви про перелік і характер факторів, які впливають на якість. Це може стати причиною незадоволеності клієнтів і втрати конкурентних переваг. Інший приклад – компанія, яка не враховує взаємозв'язок між черговістю етапів протікання бізнес-процесів, може зіткнутись зі складнощами в організаційного характеру, що несе у собі ризик незадоволеності клієнтів та втрати конкурентних переваг.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу виокремлено також принцип гнучкості. Він передбачає, що компанія повинна бути готова до змін, адаптуватися до нових ресурсів і використовувати гнучкі методи для досягнення встановлених цілей. Це означає, що компанії повинні бути відкритими до нових ідей, швидко реагувати на зміни в індустрії та вести бізнес зі зміненою стратегією. У сфері туризму і гостинності успішні компанії, які реалізують принцип гнучкості, змінюють свої послуги та продукти відповідно до запиту клієнтів та нових трендів. Такі компанії швидко змінюють маршрути туру залежно від погодних умов або покращують свої параметри за рекомендаціями клієнтів, використовують нові технології для прискорення бронювання та підвищення задоволеності клієнтів.

Отже, принцип гнучкості є одним з ключових для успішного ведення бізнесу в туристичній сфері, яка динамічно змінюється і потребує постійної адаптації до нових тенденцій та потреб споживачів. Деякі приклади успішного ведення цього принципу в туристичній галузі: Booking.com, Airbnb, Expedia, DeltaAirLines, Ctrip, RakutenTravel, AirAsia, MakeMyTrip – компанії, які відомі своїм гнучким підходом до бронювання готелів, рейсів та інших видів послуг. Ці компанії дають можливість клієнтам змінювати та скасовувати бронювання безкоштовно, це дає більшу свободу в плануванні подорожі.

Ігнорування принципу «гнучкості» може мати негативний вплив на туристичний бізнес. Наприклад, якщо туристична компанія не буде гнучкою у відносинах з клієнтами і партнерами, то це може призвести до втрати популярності серед туристів, зниження доходів, зменшення обсягу продажів і в результаті негативно вплинути на репутацію компанії.

Принципом розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є також такий як співпраця та взаємодія зі стейкхолдерами. Цей принцип забезпечує активну участь усіх зацікавлених осіб у процесах управління бізнес-процесами. Стейкхолдерами є клієнти, партнери, постачальники, конкуренти, громадські організації, державні органи, акціонери, працівники та інші. Взаємодія зі стейкхолдерами передбачає спільну розробку, реалізацію та оцінку бізнес-процесів. Актуальність сповідування цього принципу полягає в тому, що сучасна економіка вимагає максимального залучення всіх зацікавлених сторін в управлінні бізнес-процесами. Компанії, які працюють зі стейкхолдерами, мають перевагу у більшому розумінні потреб та очікувань клієнтів, досягають взаємовигідніших угод з постачальниками, уникають або зменшують ризиків та отримують широкі можливості для інновацій та розвитку.

Дуже активно взаємодіють і співпрацюють зі своїми стейкхолдерами турецькі та грецькі туристичні компанії. Це дозволяє їм успішно розвиватися і просуватися на ринку туристичні послуги. Ось декілька прикладів: TUI Turkey, AnexTour, TUI Hellas, Mouzenidis Travel – співпрацюють з готелями та ресторанами, які надають свої послуги туристам. Вони також співпрацюють з місцевими туроператорами та авіакомпаніями, беруть на себе соціальну відповідальність, підтримуючи проекти з екологічного туризму та підтримки місцевих громад, що дозволяє їм пропонувати більш широкий вибір турів і знижок для клієнтів.

У свою чергу, ігнорування принципу співпраці та взаємодії зі стейкхолдерами може призвести до низки негативних наслідків: втрата довіри споживачів. Якщо компанія не забезпечує взаємодію зі стейкхолдерами, зокрема з місцевими туристичними агентами, то це може призвести до того, що клієнти віддадуть перевагу іншій компанії, яка пропонує повніші та різноманітніші послуги; втрата партнерів. Якщо туроператор не співпрацює з готелями авіакомпаніями, це може призвести до втрачених клієнтів, які надають переваги компа-

ніям, які пропонують більше повних пакетів послуг; загострення конфліктів з місцевими громадами; правові проблеми. Ігнорування потреб та бажань законодавчих органів може призвести до виникнення правових проблем для туристичної компанії, зокрема це може призвести до втрати ліцензій і дозволів.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу відділено і принцип інноваційності. Це один із ключових принципів у розвитку сучасного бізнесу, в тому числі й туристичної галузі. Швидкі зміни в технологіях дизайну послуг вимагають постійного оновлення та вдосконалення бізнес-процесів для збереження конкурентоспроможності туристичних компаній. Інноваційність виникає не тільки у зв'язку із впровадженні нових технологій, а й через пошук нових ринків та споживачів, розробку нових підходів до обслуговування клієнтів та управління компанією в цілому. Одним із прикладів успішної реалізації принципу інноваційності є компанія Expedia, яка використовує нові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, для покращення своїх послуг та пропозицій для клієнтів. Це дозволяє їм пропонувати більш індивідуальний та персоналізований підхід до кожного клієнта та досягти конкурентоспроможності на ринку.

Проведені дослідження показали, що успішна реалізація принципу інноваційності у сфері туристичного бізнесу можлива за таких умов: готовність компанії до ризику. Висунення нових ідей та підходів, які стосуються процесів управління бізнес-процесами часто пов'язані з ризиком. Тому компанії повинні бути готові до ризику та прийняти зміни, які можуть бути пов'язані з впровадженням нових ідей та технологій; аналіз власних бізнес-процесів та бізнесу конкурентів. Важливо стежити за останніми тенденціями ринку та діяльністю конкурентів, щоб знайти можливості для впровадження нових ідей та технологій, які можуть допомогти підвищити ефективність діяльності та забезпечити зростання власної конкурентоспроможності; фінансова підтримка. Впровадження нових ідей та технологій може потребувати додаткових фінансових витрат. Тому компанії повинні мати наявні фінансові ресурси для реалізації інновацій; підтримка персоналу. Важливо забезпечити підтримку та навчання персоналу для реалізації нових ідей та технологій. Компанії повинні створювати сприятливі умови для розвитку креативності та розширення спів-

робітництва із бізнес-партнерами і навіть конкурентами.

Ігнорування принципу інноваційності може призвести до низки негативних наслідків у сфері туризму, зокрема до: втрати конкурентоспроможності на ринку туризму через відставку від інших компаній у використанні нових інструментів та технологій; зниження якості послуг, через які застаріли підходи та процеси не завжди відповідають потребам сучасного туриста; втрати прибутку внаслідок невикористання нових можливостей для реклами та продажу послуг; збільшення витрат на управління бізнес-процесами та підвищення ризиків, пов'язаних зі старінням інфраструктури та обладнання; недостатньої готовності до змін у галузі туризму, що може призвести до зникнення компанії.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу тобто відділено принцип орієнтованості на клієнта. Фокусування на потребах та очікуваннях клієнтів, забезпечення якості та задоволення їхніх потреб. Дотримання цього принципу дозволяє туристичним компаніям розуміти та задовольняти потреби своїх клієнтів, забезпечуючи їм високу якість послуг та задоволення їх очікувань.

Для успішного сповідування принципу орієнтованості на клієнта у сфері туризму необхідно виконати деякі умови: поглиблення розуміння потреб та очікувань клієнтів. Туристичні компанії повинні досліджувати ринок, вивчати поведінку та потреби своїх клієнтів, а також забезпечувати регулярний зворотний зв'язок з ними; розробка та впровадження інноваційних продуктів та послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів; постійна оцінка якості послуг та задоволення клієнтів, а також швидка реакція на зміни в їхніх потребах; залучення та розвиток висококваліфікованого персоналу, який має навички комунікації та вміє працювати з клієнтами; використання сучасних технологій та інструментів, які дозволяють компанії швидко та ефективно відповідати на потреби та очікування клієнтів; посилення конкурентоспроможності та розширення аудиторії за рахунок залучення нових клієнтів та розвитку нових ринків.

Щодо негативних наслідків ігнорування даного принципу, то серед них слід виділити такі, як: зниження рівня задоволення клієнтів, втрата конкурентоспроможності, погіршення репутації і втрата доходів.

Серед принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексив-

ного підходу слід виділити також – навчання та розвиток, що передбачає постійне вдосконалення процесів та співробітників, навчання новим технологіям та методам управління бізнес-процесами. З розвитком технологій та зміною потреб клієнтів, необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та розуміти, як можна бути конкурентоспроможним на ринку туризму. Принцип навчання та розвитку забезпечує систематичну підготовку співробітників, навчання їх новим технологіям та методам управління, які дозволяють їм забезпечити якісне та ефективне функціонування компанії.

Необхідними умовами для забезпечення реалізації даного принципу на практиці є такі: створення культури навчання і розвитку в організації. Це можна зробити, забезпечивши доступ до навчальних ресурсів та проведення регулярних тренінгів, семінарів та курсів; систематичне оновлення знань та навичок співробітників із зазначенням вимог ринку та забезпечення конкурентоспроможності компанії; забезпечення можливості співробітників застосовувати нові технології та методи управління бізнес-процесами, що сприяють їх особистому розвитку та покращенню бізнес-процесів; залучення зовнішніх експертів для навчання та розвитку співробітників, організація спільних проектів з партнерами, що дозволяє отримувати нові знання та досвід.

Висновки та пропозиції. Сповідування принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є необхідним для забезпечення економіко-управлінської ефективності бізнесу. У сукупності ці принципи виконують низку функцій – постановка бізнес-цілей та планування шляхів їх досягнення; пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства; узгодження інтересів усіх груп зацікавлених осіб; системність в управлінні; використання новітніх технологій та методів управління; задоволення потреб клієнтів; забезпечення перманентності у підвищенні кваліфікації персоналу та його здатності використовувати найкращі практики управління, оцінювання і прогнозування ризиків тощо.

На основі емпіричних даних доведено, що рефлексивний підхід включає в себе систематичний аналіз та оцінку бізнес-процесів з метою їх вдосконалення та оптимізації. Цей підхід забезпечує постійний самоконтроль та самооцінку підприємства з розміщення

виявлення слабких місць та вдосконалення їх. Кожен із виокремлених принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу має свої специ-

фічні особливості, проте вони мають спільну мету – забезпечення стабільності та надійності бізнесу шляхом системного підходу до управління бізнес-процесами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. Харків : ХНАДУ, 2018. 473 с.
2. Командровська В., Морозенко О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Open Journal Systems*. 2011.
3. Чернобай Л. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2015. Том 22 (2). С. 171–182.
4. Сідоренко, М. (2019). Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний. <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493>.
5. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. Vol 4. No. 3, pp. 58–66.
6. Ilchenko, S., Khumarova, N., Natalia Maslii, N., Demianchuk, M. & Skribans, V. (2021). Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine. *E3S Web of Conferences*. Vol. 255.
7. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. Vol. 4. No. 3, pp. 58–66.
8. Biryukova, V V. (2020). Production System Management Based on a Balanced Development Model. *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*. Vol. 753, Chapter 5.
9. Igor N. Dubina, David F. J. Campbell, Elias G. Carayannis, Anna A. Chub, Evangelos Grigoroudis & Olga V. Kozhevina. (2017). The Balanced Development of the Spatial Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Based on Principles of the Systems Compromise: A Conceptual Framework. *Journal of the Knowledge Economy, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*. Vol. 8(2), pp. 438–455.
10. Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang & Yabo Zhao. (2022). Towards balanced development stage: Regulating the spatial pattern of agglomeration with collaborative optimal allocation of urban land, Cities. *Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning*. Vol. 126.

REFERENCES:

1. Volosatova, M. (2018). Ponyattya katehoriyi «biznes-protses» ta kharakterni rysy yoho zmistu [The concept of the category "business process" and the characteristic features of its content]. *Suchasni napryamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu na pidpryyemstvakh Ukrayiny: Zbirnyk materialiv IV vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh*. Kharkiv: KHNADU, p. 473.
2. Komandrov's'ka, V. and Morozenko, O. (2011). Biznes-protsesy pidpryyemstva: sutnist' ta metody udoskonalennya [Business processes of the enterprise: the essence and methods of improvement]. *Open Journal Systems*.
3. Chornobay, L. (2015). Biznes-protsesy pidpryyemstva: klasyfikatsiya ta strukturno-iyerarkhichna model' [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats'*, Tom 22 (2), pp. 171–182.
4. Sidorenko, M. (2019). Typy biznes-protsesiv ta yak obraty potribnyy [Types of business processes and how to choose the right one]. Available at: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493>.
5. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). «Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management». *Economics. Ecology. Socium*. Vol. 4, No. 3, pp. 58–66.
6. Ilchenko, S., Khumarova, N., Natalia Maslii, N., Demianchuk, M. & Skribans, V. (2021). «Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine». *E3S Web of Conferences*. Vol. 255.

7. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). «Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management». *Economics. Ecology. Socium*. Vol. 4. No. 3, pp. 58–66.
8. Biryukova, V. V. (2020). «Production System Management Based on a Balanced Development Model». *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*. Vol. 753, Chapter 5.
9. Igor N. Dubina, David F. J. Campbell, Elias G. Carayannis, Anna A. Chub, Evangelos Grigoroudis & Olga V. Kozhevina.(2017). «The Balanced Development of the Spatial Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Based on Principles of the Systems Compromise: A Conceptual Framework». *Journal of the Knowledge Economy, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*, Vol. 8(2), pp. 438–455.
10. Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang & Yabo Zhao. (2022). «Towards balanced development stage: Regulating the spatial pattern of agglomeration with collaborative optimal allocation of urban land, Cities». *Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning*. Vol. 126.