

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-117>

УДК 332.025.12; 339.1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL ASPECTS OF CHOOSING A PROCESS-ORIENTED ENTERPRISE DEVELOPMENT MODEL

Павлова Валентина Андріївна
доктор економічних наук, професор,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

Булейченко Віктор Васильович
аспірант,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1699-0637>

Pavlova Valentyna, Buleichenko Viktor
Alfred Nobel University

У статті уточнено визначення дефініції процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства, побудованої на основі бізнес-процесів, виділених відповідно до специфіки сфери економічної діяльності та з урахуванням еволюційних змін системи господарювання суб'єкта. Обґрунтовано вибір сфери торгівлі для дослідження шляхом аналізу її основних показників, зокрема: частки у валовому внутрішньому продукті у 2022–2023 рр., динаміки показників оптової й роздрібною торгівлі у 2021–2022 рр. та обороту роздрібною торгівлі і роздрібно-го товарообороту торговельних підприємств у 2023 р. Виділено основні компоненти процесно-орієнтованої моделі та розглянуто їх характеристику, що дозволяє конкретизувати елементи процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства сфери торгівлі в умовах диджиталізації бізнесу та представити її в описово-макетній версії. Побудовано процесно-орієнтовану модель розвитку торговельного підприємства за формально-структурним типом конверсії. Визначено ключові засади вибору процесно-орієнтованих моделей.

Ключові слова: процес, модель, розвиток, процесно-орієнтована модель, торговельне підприємство, бізнес-процеси, засади вибору.

The article clarifies the definition of the process-oriented model of enterprise development, built on the basis of business processes, allocated according to the specifics of the sphere of economic activity and taking into account the evolutionary changes of the subject's management system. The definition of categories related to the characteristics of the process-oriented model of the enterprise according to various approaches is systematized, which serves as a basis for its own formulation. The choice of the trade area for research is justified by analyzing its main indicators, in particular: the share in the gross domestic product in 2022–2023, the dynamics of wholesale and retail trade indicators in 2021–2022, and the turnover of retail trade and retail turnover of trading enterprises in 2023. The main components of the process-oriented model are highlighted and their characteristics are considered, which allows specifying the elements of the process-oriented model of the development of the enterprise in the field of trade in the conditions of digitalization of business. Among them: metrics and key indicators; processes; visualization of information; distribution of areas of responsibility; tasks and activities; timing; resource; communications; observers and control points; analysis and optimization; documenting business processes and their results; data flow and management; integration with other models, which made it possible to build a process-oriented model of the development of a trading enterprise in the conditions of digitalization of business in a descriptive-mockup version. The process-oriented model of the development of a trade enterprise is presented according to the formal-structural type of conversion, which gives an idea of the evolution of functioning models and proves the need to take the necessary steps to implement modern business technologies. A step-by-step decomposition of the procedure is proposed to justify the option of choosing the most acceptable process-oriented model of the development of the subject of the trade sphere. The key principles for choosing process-oriented models are defined. In particular:



selection and identification of business processes; management of business processes using modern methods and best practices, taking into account the life cycle of a business entity; determination of strategic directions of development to combine business processes with strategic goals and plans.

Keywords: process, model, development, process-oriented model, trading company, business processes, principles of choice.

Постановка проблеми. Торгівля як сфера економічної діяльності відіграє суттєву роль у розвитку національної економіки. Підтвердженням цьому є структурні зміни щодо частки оптової та роздрібної торгівлі у валовому внутрішньому продукті за виробничим методом. Зокрема, у 2023 р. внесок торгівлі до ВВП у фактичних цінах становить 12,6%, а у цінах попереднього року – 12,5%; у 2022 р. – 12,3% та 13,0%, відповідно. Приріст обсягу валового внутрішнього продукту за 2023 р. у частині оптової та роздрібної торгівлі становить 6,6% порівняно з 2022 р., в той час як у 2022 р. спостерігалось зниження на 32,2% відносно 2021 р. [10].

Поряд з цим, підвищується значення торгівлі як драйвера темпів зростання показників національного господарства. Так, на під-

ставі офіційної статистики [10] та фінансової звітності підприємств Опендатабот сформував Топ-10 роботодавців України 2024 [9], до якого ввійшли три мережевих ритейли: ТОВ «АТБ-Маркет» (2 місце), що має 44094 співробітників; ТОВ «Сільпо-Фуд» (4 місце) – 29888 працюючих та ТОВ «РУШ» (10 місце) – 12336 співробітників.

Серед Топ-10 найкращих компаній галузей за виторгом частка оптової торгівлі становить 14,8%, а роздрібної торгівлі – 12,6%. За даними SaaS-платформи для управління бізнесом RemOnline [9] найбільш популярними нішами бізнесу серед нових суб'єктів є роздрібний та оптовий ритейл.

Більш детальний аналіз показників, що характеризують сферу торгівлі, дозволяє представити динамічні зміни її стану (рис. 1) [10].

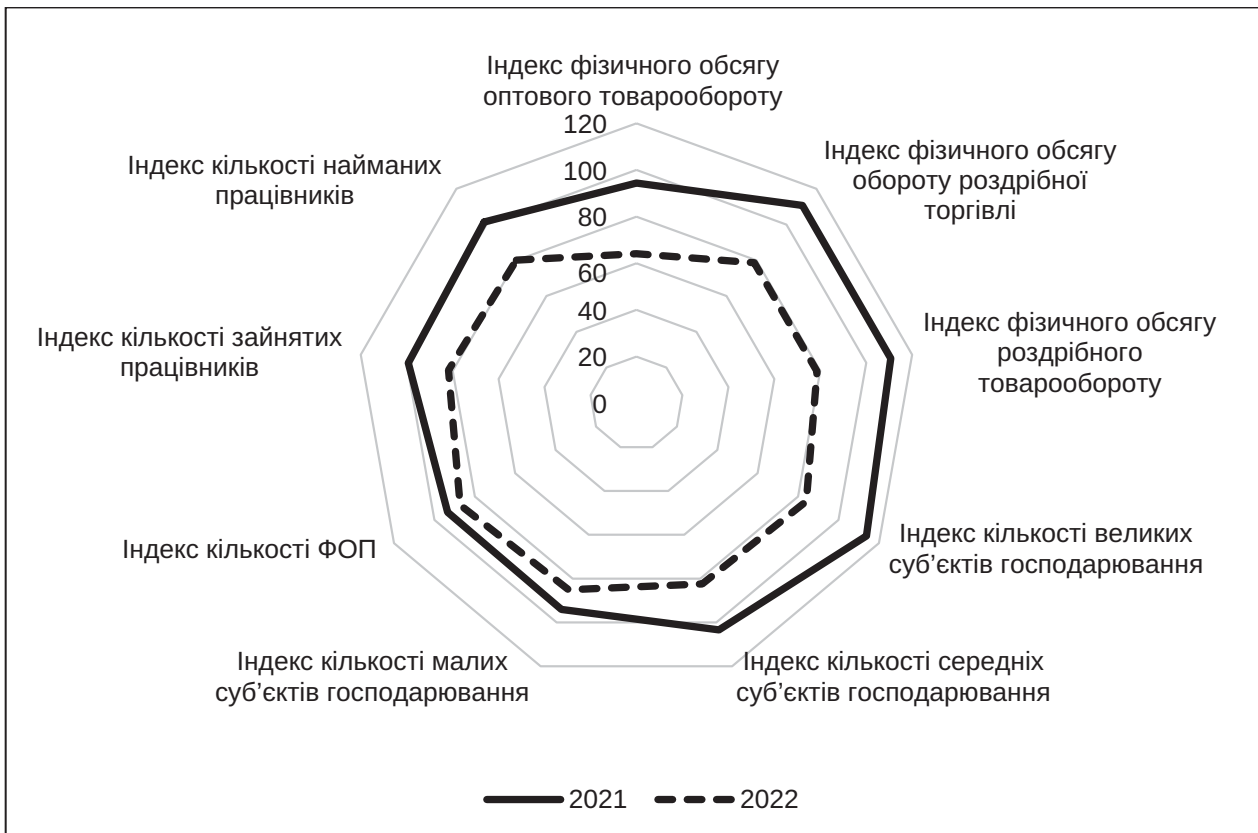


Рис. 1. Динаміка основних показників оптової й роздрібної торгівлі у 2021–2022 рр. до відповідного періоду попереднього року, відсотків

Джерело: складено авторами за [10]

За оптимістичного характеру показників 2021 р., отриманих після пристосування суб'єктів господарювання до впливу пандемії Covid-19, у 2022 р. спостерігається їх різке зниження через фактор повномасштабного вторгнення росії. Але вже у 2023 р. оборот роздрібною торгівлі (у порівнянних цінах) зріс на 15,4% до відповідного періоду попереднього року, а роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі – на 11,7%. Це свідчить про важливість сфери торгівлі, її швидке пристосування до мінливого середовища функціонування, підтверджує її значення у задоволенні платоспроможного попиту та доцільності товарної пропозиції й доводить актуальність досліджень щодо вибору сучасних моделей розвитку господарюючих суб'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, пов'язані з дослідженнями розвитку підприємств, їх моделей, процесно-орієнтованих підприємств та їх управління, застосуванням процесно-орієнтованого підходу до розвитку підприємства, зокрема у сфері торгівлі, розглядали вчені й практики, серед яких: О. Брагіна [14], Т. Васильців [2], Д. Гришук [2], М. Дзямучич [16], В. Дуля [13], С. Дунда [3], В. Занора [5], Е. Каражия [6], О. Лисенко [15], О. Лопушинська [7], О. Мазоренко [2], Ю. Погорелов [11], О. Стащук [16], В. Титикало [12], В. Тупкало [13], Л. Фролова [14], А. Череп [15], С. Черепков [13], Т. Шматковська [16] та ін. Разом з тим, не зважаючи на глибину досліджень, особливості сьогодення потребують спеціального аналізу теоретичних аспектів та концептуальних підходів до вибору процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємств сфери торгівлі.

Метою статті є уточнення дефініцій, пов'язаних з визначенням категорії процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства, її представлення для торговельного підприємства в описово-макетній версії з урахуванням цифровізації бізнес-процесів та виділення ключових засад вибору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для обґрунтування способів визначення найбільш прийнятних моделей функціонування суб'єктів господарювання та їх адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища використано загальноприйняте розуміння моделі, як представлення описово-макетної версії об'єкта дослідження [1]; розвиток – закономірну зміну системи господарювання, переходу від одного етапу еволюції до іншого [4] залежно від ситуації, що складається в конкурентному середовищі.

Процесно-орієнтовані моделі (або BPM – Business Process Models) – це абстрактні або формалізовані представлення бізнес-процесів в організації, які використовуються для опису, аналізу, оптимізації та управління послідовністю дій та взаємозв'язками між ними та становлять основу виробничої діяльності компанії [1; 8; 14; 16].

За результатами узагальнення та систематизації поглядів і підходів до категорій «розвиток підприємства», «процесно-орієнтоване підприємство», «процесно-орієнтоване управління підприємством», «процесно-орієнтована модель розвитку підприємства» було уточнено авторське визначення дефініції для використання у подальших дослідженнях.

В табл. 1 наведено визначення, які найбільш відповідають тематиці нашого дослідження і є підґрунтям для уточнення власного підходу.

Тож, спираючись на виділені підходи, під процесно-орієнтованою моделлю розвитку підприємства пропонуємо розуміти структуровану композицію взаємопов'язаних бізнес-елементів і компонентів на визначених ієрархічних рівнях відповідно до специфіки сфери економічної діяльності, що враховує еволюційні зміни системи господарювання суб'єкта, побудованої на основі бізнес-процесів з визначеними зонами відповідальності функціональних підрозділів та ланцюга чіткого їх взаємозв'язку з можливістю модернізації для виключення процесів, що гальмують діяльність та використання процесів, що покращують її й дозволяють своєчасно і швидко визначати сценарії адаптації до нових умов. В процесі дослідження нами виділено основні компоненти процесно-орієнтованої моделі та їх характеристики:

- метрики та ключові показники – показники, для досягнення яких будуються бізнес-процеси та якими контролюються результати виконання процесів, тобто їх продуктивність і якість з метою подальшої оцінки ефективності процесу;

- процеси – послідовність дій або операцій, які виконуються для досягнення поставленої мети або досягнення результату, що можуть бути відображені у вигляді опису процесу, ролей, блоків або схем на діаграмі тощо;

- візуалізація інформації – один з основних способів представлення процесно-орієнтованих моделей. Використання діаграм, таких як діаграми потоку даних (DFD), діаграми потоку процесів (PFD), діаграми активностей дозволяють візуально репрезенту-

Таблиця 1

Дефініції, пов'язані з визначенням процесно-орієнтованої моделі підприємства за різними підходами

Джерело	Визначення
1	2
Розвиток підприємства	
О. Лопушинська [7]	Розглядається як процес кількісних, якісних і структурних змін, що призводять до переходу підприємства на новий рівень існування. Розвиток підприємства відбувається за різними напрямками, охоплюючи всі сфери
С. Дунда [3]	Сукупність інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
О. Мазоренко [8]	Зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності та дозволяють зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, що відповідають розвитку підприємства
В. Занора [5]	Організована послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового
Ю. Погорелов [11]	Сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності
Процесно-орієнтоване підприємство	
Е. Каражия [6]	Має характеристики: ідентифіковано процеси; побудовано карти зв'язків процесів; існує система вимірювання результативності процесів, а також реалізовується процес управління ними, спрямований на їх постійне вдосконалення
А. Череп, О. Лисенко [15]	Має орієнтацію на регламентацію робіт через процеси, відповідальність за результати діяльності підприємства переноситься і на керівників процесів, оскільки саме вони відповідають за виготовлення внутрішньої продукції або надання послуг, а не за виконання функції
В. Тупкало, С. Черепков, В. Дуля [13]	Має націленість на створення і зміцнення горизонтальних зв'язків як між функціональними підрозділами по їх ланцюжку створення бізнес-цінності, так і вертикальних зв'язків бізнес-взаємодії між центрами управлінської відповідальності по всій піраміді процесного менеджменту підприємства
Процесно-орієнтоване управління підприємством	
В. Титикало [12]	Розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій
Л. Фролова, О. Брагіна [14]	Створює основу високих темпів розвитку підприємства, досягнення необхідних кінцевих результатів його господарської діяльності та постійного росту його ринкової вартості
Д. Гришук, Д. Васильців [2]	Включає принципи формування бізнес-процесів та підрозділів підприємства, делегування повноважень і наділення відповідальністю в рамках бізнес-процесів та показує, як формувати бізнес-процеси і підрозділи та розподіляти відповідальність за бізнес-процеси між підрозділами та функціональними одиницями
Е. Каражия [6]	Спрямування на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства щодо досягнення поставлених цілей

Продовження Таблиці 1

1	2
Процесно-орієнтована модель розвитку підприємства	
А. Череп, О. Лисенко [15]	Планування діяльності підприємства та управління ним, що дозволяє організувати діяльність так, щоб вона була гнучкою, спрямованою на постійне поліпшення якості кінцевого продукту, зниження його вартості і задоволення клієнта
Т. Шматковська, М. Дзямулич, О. Стащук [16]	Формування моделей бізнес-процесів з постійним наростанням вхідних даних, характерних саме для цифрової економіки, що потребує використання методів, характерних для загального етапу диджиталізації економічних систем, а моделювання бізнес-процесів відбувається за рахунок використання специфічних методів та підходів, пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту та когнітивних технологій

вати процеси та їхні компоненти, спрощуючи сприйняття та аналіз;

- розподіл зон відповідальності – особи або програмні рішення згідно штатного розпису та впроваджених інформаційних рішень, відповідальних за виконання завдань (ідентифікація осіб або груп осіб, які беруть участь в процесі, або, навіть, програмного забезпечення, і визначення їхніх ролей та обов'язків);

- завдання і активності – кожен процес може містити конкретні завдання, дії або інші активності, які виконуються в межах певного процесу;

- таймінг і терміни – встановлений оптимальний час виконання окремих завдань або активностей, що допомагає контролювати часові рамки виконання встановлених завдань або всього бізнес-процесу або, навіть, комплексу бізнес-процесів, які необхідно виконати для досягнення певного результату або мети;

- ресурси – необхідний ресурсний потенціал для виконання завдань та забезпечення активностей;

- комунікації – процеси взаємодії між різними елементами бізнес-процесу та умови, які визначають, коли і як виконувати певні дії;

- спостерігачі і контрольні точки – відповідальні особи, які контролюють та визначають місця проведення моніторингу або аудит процесу для виявлення відхилень чи покращень;

- аналіз та оптимізація – періодичний аналіз процесів для виявлення можливого вдосконалення та оптимізації роботи, що, як правило, включає зменшення зайвих кроків, підвищення продуктивності та зниження витрат;

- документи та дані – паперове та формалізоване подання інформації, яка обробляється, зберігається та передаються впродовж процесу;

- документування бізнес-процесів та їх результатів – правила та вказівки для співробітників і стейкхолдерів, що допомагають у внутрішній та зовнішній комунікаціях (текстовий опис, який докладно пояснює кожний крок процесу, його завдання, учасників та умови);

- потік даних і керування ними – вказівки щодо управління даними та їх переміщенням їх упродовж процесу;

- інтеграція з іншими моделями – визначена необхідність обміну даними з іншими видами моделей, такими як моделі даних, бізнес-правил або взаємодії з внутрішніми та/або зовнішніми моделями з метою створення повноцінної системи роботи, як безпосередньо бізнес-процесів, так і процесно-орієнтованих моделей в цілому.

Компоненти процесно-орієнтованих моделей зазвичай включають в себе різні елементи. А, відтак, ми вважаємо за доцільне на підставі наведеного вище та власного визначення процесно-орієнтованої моделі розвитку торговельного підприємства в умовах диджиталізації бізнесу представити її в описово-макетній версії (рис. 2).

Поряд з цим важливим є трансформація традиційної моделі функціонування суб'єктів господарювання сфери торгівлі в процесно-орієнтовану модель та подання переходу через формально-структурний тип конверсії.

Виходячи з принципу динамічності бізнес-процесів за впливу різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, запропонована схема дозволяє дати уявлення про діяльність торговельних суб'єктів в процесі еволюційної зміни системи організації бізнесу.

Відповідно до наведеної процесно-орієнтованої моделі функціонування організації потребує не тільки наявності предмету торгівлі, а й забезпечення постійності його

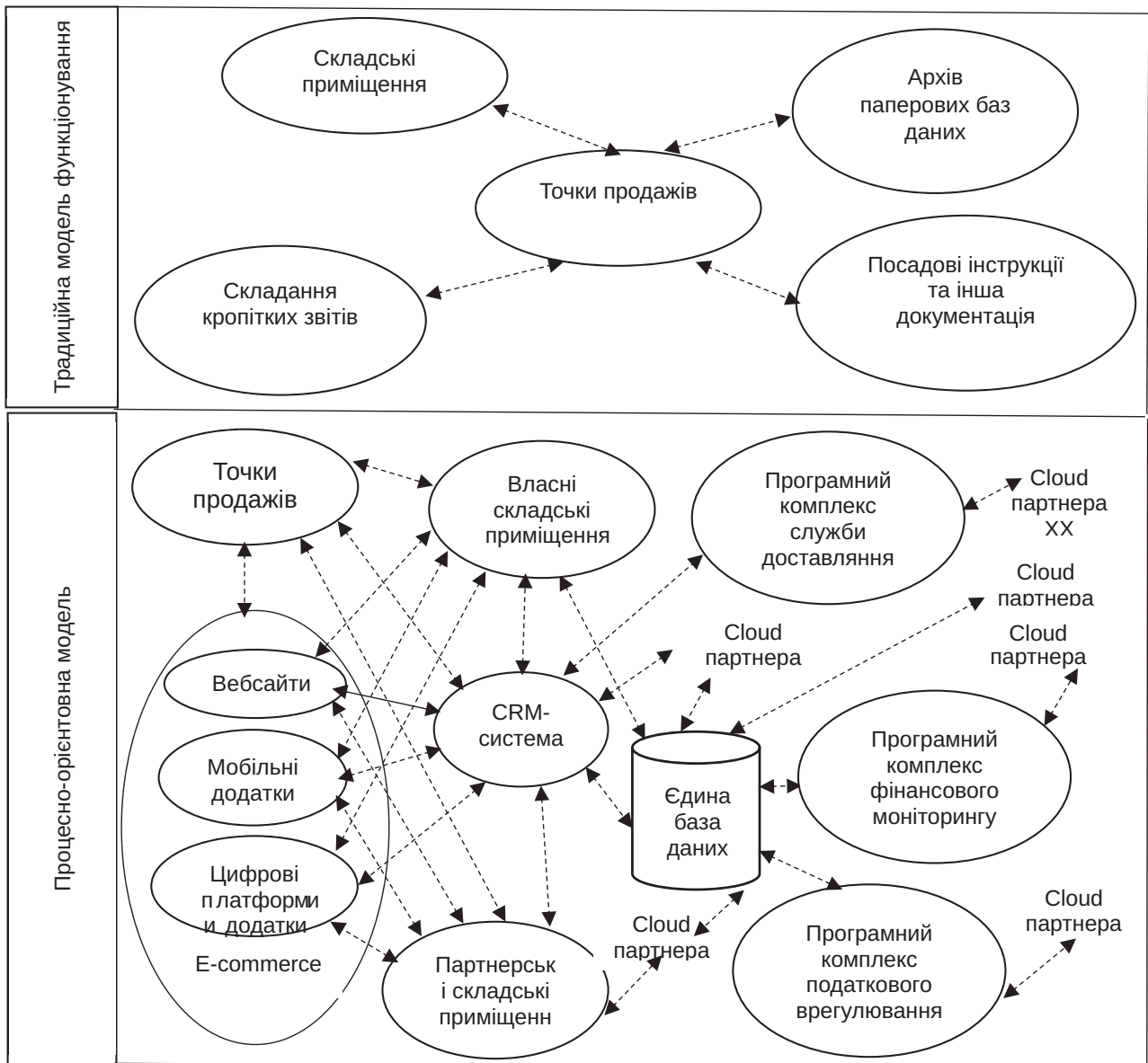


Рис. 2. Формально-структурний тип конверсії традиційної моделі функціонування в процесно-орієнтовну модель розвитку торговельного підприємства в умовах диджиталізації бізнесу

Джерело: складено авторами

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

надходження, метрик, позитивного реноме, швидкості доставляння, участі стейкхолдерів в процесі купівлі-продажу та, врешті-решт, клієнтів.

Сучасні тренди сфери торгівлі призводять до нових її характеристик, зокрема омніканальності просування продажів; оптимізації товарного портфеля відповідно до запитів споживачів, які змінюються під впливом економічних, воєнних, соціальних, демографічних факторів; пошук нових підходів до формування логістичних потоків; масова персоналізація товарів та послуг; зменшення витрат та зростання швидкості реалізації

тощо. Все це вимагає адекватної цифрової трансформації бізнесу.

Як видно з рис. 1, охоплення максимальної кількості потенційних клієнтів та перетворення їх в реальних споживачів відбувається за рахунок digital бізнесу та можливостей подальшої трансформації з метою переходу до більш високого рівня цифрових технологій для зміни бізнес-моделі. Відповідно до схеми моделі слід розуміти, що значні зміни відбулися орієнтовно в останні тридцять років. Реальність свідчить, що багато підприємств роздрібної торгівлі не мають достатнього наближення до мінімально необхідних кро-

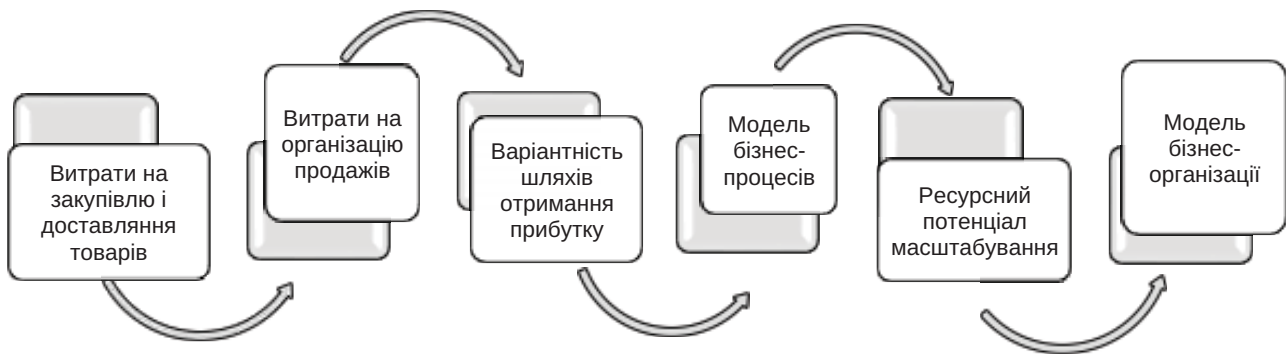


Рис. 3. Декомпозиція покрокової процедури вибору процесно-орієнтовної моделі розвитку торговельного підприємства

ків до цифровізації їх діяльності. У такому випадку важливим є обґрунтування варіантності вибору найбільш прийнятної процесно-орієнтованої моделі розвитку суб'єкта сфери торгівлі. Декомпозиція покрокової процедури наведена на рис. 3.

У якості висновку слід констатувати, що модель, орієнтована на вектор взаємопов'язаних бізнес-процесів, забезпечує отримання прибутку за рахунок масштабування бізнесу та виконання соціальних функцій господарюючим суб'єктом. Вибір процесно-орієнтованих моделей ґрунтується на таких ключових засадах:

- виділення та ідентифікація бізнес-процесів (їх створення, впровадження, періодичний аналіз, покращення, внесення змін в бізнес-процеси для самовдосконалення чи у зв'язку з впливом зовнішніх факторів) та оцінка їх ефективності за допомогою ключових показників/параметрів;
- управління бізнес-процесами з застосуванням сучасних методів та кращих практик з урахуванням життєвого циклу господарюючого суб'єкта;

– визначення стратегічних напрямів розвитку для поєднання бізнес-процесів зі стратегічними цілями і планами. Це стає підґрунтям визначення пріоритетів та знаходження шляхів досягнення стратегічних успіхів.

Такий підхід дозволяє здійснити вибір прийнятної для функціонування організації моделі розвитку й ідентифікувати можливості для підвищення ефективності діяльності та якості в умовах жорсткої конкуренції.

Висновки. Таким чином, можна констатувати, що в основу процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства покладено процесний підхід, який є одним із сучасних поглядів в частині розробки ефективної системи управління підприємством. Цей підхід ґрунтується на ідентифікації та керуванні комплексом бізнес-процесів з метою масштабування діяльності та досягнення максимальної прибутковості підприємства.

Подальші дослідження будуть пов'язані з дослідженням впливу процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства на вибір його стратегії, використовуючи «рівняння цінності» та координаційні зв'язки між категоріями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бізнес-модель: що це таке, її основні види і як вибрати оптимальну. URL: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/> (дата звернення: 11.04.2024).
2. Гришук Д. В., Васильців Т. Г. Організаційно-економічні механізми впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.6. С. 281–287. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/624>
3. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С. 70–75.
4. Економічний розвиток. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-18796>
5. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 68–78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>
6. Каражия Е. А. Процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 69–76. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3481&i=8>

7. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87–92.
8. Мазоренко О. В. Основні моделі розвитку підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: ФОРМ Панов А. М., 2017. С. 60–62.
9. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/>
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
12. Титикало В. Методологічні положення процесно-орієнтованого управління підприємством. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2018. Вип. 5 (10). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/467/407>
13. Тупкало В. М., Черепков С. Т., Дуля В. В. Менеджмент-аудит процесно орієнтованих підприємств: проблема та методологічні аспекти. *Measurements infrastructure*. 2022. № 3. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/15-Article%20Text-53-1-10-20220617.pdf>
14. Фролова Л., Брагіна О. Необхідність упровадження процесно-орієнтованого підходу як механізму вдосконалення системи бюджетного управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3. С. 89–97.
15. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. 277 с.
16. Шматковська Т., Дзямучич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375/362>

REFERENCES:

1. Biznes-model: shcho tse take, yii osnovni vydy i yak vybraty optimalnu [Business model: what it is, its main types and how to choose the optimal one]. Available at: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/> (accessed April 11, 2024)
2. Hryshchuk D. V., Vasylytsiv T. H. (2016) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy vprovadzhenia protsesno-oriietovanoi systemy upravlinnia na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli [Organizational and economic mechanisms of implementation of a process-oriented management system at retail enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 26.6, pp. 281–287. Available at: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/624> (accessed April 17, 2024).
3. Dunda S. P. (2011) Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «rozvytok pidpriemstva» [Theoretical approaches to defining the concept of "enterprise development"]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of improving infrastructure efficiency*, vol. 32, pp. 70–75.
4. Ekonomichni rozvytok. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Economic development. Encyclopedia of modern Ukraine]. Available at: <https://esu.com.ua/article-18796> (accessed April 11, 2024).
5. Zanora V. (2019) Rozvytok pidpriemstva: sutnist, formy, vydy [Enterprise development: essence, forms, types]. *Halytskyi ekonomichni visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 6(61), pp. 69–78. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf> (accessed April 17, 2024).
6. Karazhyia E. A. (2021) Protsesno-oriietovane upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv Ukrainy [Process-oriented management of innovative activities of Ukrainian enterprises]. *Ahrosvit – Agroworld*, vol. 16, pp. 69–76. Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3481&i=8> (accessed April 17, 2024).
7. Lopushynska O. V. (2017) Sutnist i napriamy rozvytku pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [The essence and directions of enterprise development: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, vol. 5(84), pp. 87–92.
8. Mazorenko O. V. (2017) Osnovni modeli rozvytku pidpriemstva [Basic models of enterprise development]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii* (Kharkiv, Berezen 30–31, 2017). Kharkiv: FOP Panov A. M., pp. 60–62. (in Ukrainian)
9. Opendatabot [Opendatabot]. Available at: <https://opendatabot.ua/> (accessed April 09, 2024).
10. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed April 09, 2024)

11. Pohorelov Yu.S. (2017) Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia [Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, vol. 1, pp. 76–84. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (accessed April 17, 2024).

12. Tytykalo V. (2018) Metodolohichni polozhennia protsesno-oriietovanoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodological provisions of process-oriented enterprise management]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive management: theory and practice*, vol. 5(10). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/467/407> (accessed April 17, 2024).

13. Tupkalo V. M., Cherepkov S. T., Dulia V. V. (2022) Menedzhment-audit protsesno oriietovanykh pidpriemstv: problema ta metodolohichni aspekty [Management-audit of process-oriented enterprises: problem and methodological aspects]. *Measurements infrastructure*, vol. 3. Available at: <file:///C:/Users/HP/Downloads/15-Article%20Text-53-1-10-20220617.pdf> (accessed April 17, 2024).

14. Frolova L., Brahina O. (2016) Neobkhdnist uprovadzhennia protsesno-oriietovanoho pidkhodu yak mekhanizmu vdoskonalennia systemy biudzhetnoho upravlinnia [The need to implement a process-oriented approach as a mechanism for improving the budget management system]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*, vol. 3, pp. 89–97.

15. Cherep A. V., Lysenko O. A. (2012) Metodolohiia vprovadzhennia protsesno-oriietovanoho pidkhodu do planuvannia diialnosti promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Methodology of implementing a process-oriented approach to planning the activities of industrial enterprises: monograph]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 277 p. (in Ukrainian)

16. Shmatkovska T., Dziamylych M., Stashchuk O. (2021) Osoblyvosti modeliuвання biznes-protseviv v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky [Peculiarities of modeling business processes in the conditions of the formation of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375/362> (accessed April 11, 2024).