

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

УДК 330.341.1

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА МЕТОДИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES AND METHODS OF THEIR IMPROVEMENT TO ENSURE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Багорка Данило Андрійович

аспірант,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0018-6437>**Верцева Аріна Олегівна**

аспірантка,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6277-0131>**Bahorka Danylo, Viertseva Arina**
Dnipro State Agrarian and Economic University

У статті узагальненні теоретичні та практичні підходи в управлінні бізнес-процесами, методи їх вдосконалення в рамках інноваційного розвитку підприємств. Авторами представлено етапи, класифікацію, характеристики та проблеми в управлінні бізнес процесами. При цьому, система управління повинна зосереджуватися на покращенні її ефективності та результативності, що передбачає наявність детально розробленої системи аналізу діяльності. Ця система повинна не лише виявляти та усувати невідповідності, але й виявляти первісні причини проблем. Встановлення критеріїв ефективності бізнес-процесів та їхній неперервний моніторинг є ключовими. Констатовано, що найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг та оптимізація. Представлено порівняння, яке ілюструє цю відмінності між цими методами: радикальні та швидкі зміни; фокусування на поступовому покращенні існуючих процесів. Встановлені переваги та значення даних методів для сучасних підприємств.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління, інноваційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів, моделювання та оптимізація бізнес-процесів; ефективність бізнес-процесів.

The article summarizes theoretical and practical approaches to business process management, methods of their improvement within the framework of innovative development of enterprises. The authors present the stages, classification, characteristics and problems in business process management. At the same time, the management system should focus on improving its efficiency and effectiveness, which implies the presence of a detailed system of activity analysis. This system must not only detect and resolve inconsistencies, but also identify the root causes of problems. Establishing performance criteria for business processes and their continuous monitoring are key. Assessment of the effectiveness of business processes is a tool for identifying problem areas, allowing timely response to them. Metrics of business processes can be diverse and adapted to specific tasks, which allows to evaluate both general and specific aspects of activity. It has been established that the effectiveness of any business unit depends on the coherence of its business processes. The importance of each process becomes obvious in the course of the enterprise. In this context, we developed a proposal for defining the structure of the company's business process management mechanism, its key elements and impact on the management object. Theoretical studies show that for modern companies, a deep reorganization of the management structure and the implementation of an effective business process management mechanism are critical. It is established that the most common methods of improving business processes are reengineering and optimization, a comparison is presented that illustrates the differences between these methods: radical and rapid changes; focusing on incremental improvement of existing processes. The advantages and significance of these methods for modern enterprises are established. Re-engineering and optimization of production business processes opens up significant opportunities for increasing the internal efficiency and

competitiveness of enterprises. Their main goal is to clearly see the current state of processes and identify bottlenecks, which helps to avoid the risk of critical situations for the business.

Keywords: business processes, management, innovative development, reengineering of business processes, modeling and optimization of business processes; efficiency of business processes.

Постановка проблеми. Реалії сьогодення формують умови, при яких підприємствам доводиться адаптуватися до нових ринкових умов. Такі зовнішні виклики як пандемія Covid-19, військова агресія росії, високий ступінь ризиків ведення підприємницької діяльності та невизначеність майбутнього можуть викликати процеси внутрішніх змін, бути причиною появи нових конкурентів, агресивно атакувати бізнес підприємства.

Зміни в умовах ведення бізнесу, коливання та чисельні ризики на ринках впливають на динаміку капіталу, глобалізацію діяльності, посилення конкуренції між місцевими та зарубіжними виробниками. Це зумовлює необхідність створення стабільних конкурентних умов та здатності швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, що радикально впливає на операції компанії. Бізнес-середовище сьогодні визначається швидкими трансформаціями у багатьох сферах діяльності. За таких умов, в сучасному бізнес-середовищі для багатьох компаній утримання конкурентних переваг стає дедалі складнішим, а якщо підприємствам не вдасться реагувати на такі події на вищому рівні керівництва, адаптуватись та врахувати їх у своїй діяльності за допомогою інноваційних підходів у системі управління, увесь бізнес може опинитися під загрозою. В той час як суттєві організаційні зміни зазвичай вимагають перегляду встановлених методів мислення та підходів до роботи. Організації, що мають на меті довготривалу стабільність, мають регулярно оновлювати свої стратегії, аби відповідати на зовнішні виклики, та ефективно впоратися з можливими труднощами. Актуальність встановлення аналітичної складової виробничого підприємства та розробці рекомендацій для оптимізації управління його бізнес-процесами в ринкових умовах не викликає сумніву.

Наразі управлінський процес виробничого підприємства є недостатньо ефективним, оскільки не сприяє розвитку персоналу, економічному зростанню підприємства, а також не підтримує сталого розвитку економіки. Це вказує на значні недоліки в методах та організації управління бізнес-процесами на підприємстві і обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження процесного підходу до введення підприємницької діяльності, таких як: В. Єфремов, .І. Ртищевої, О. Заріченої, О. Кавтиш, В. Кравченко, Г. Крижановська, Д. Коваленко, О. Клебан, І. Крамаренко, Н. Ілюхіна, Т. Москаленко, Є. Попов, Стегней, Т. Стройко, А. Шеєром та багато інших. Не дивлячись на велике коло дослідників, глобалізаційні процеси, проблеми в системі управління, зниження прибутковості визначають необхідність дослідження сутнісної характеристики бізнес-процесів та особливостей управління ними на основі сучасних бізнес-моделей.

Мета статті. Головною метою статті є узагальнення підходів управління та вдосконалення бізнес-процесів, обґрунтування перспектив їх оптимізації в рамках інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-процеси є комплексом дій та заходів, що взаємодіють між собою з метою створення продуктів або послуг, які мають цінність для клієнтів [1, с. 140]. Ці процеси дозволяють аналізувати продуктивність підприємства, виявляти "вузькі місця" і слабкості в роботі, а також удосконалювати та оптимізувати їх при необхідності. Особливість бізнес-процесів полягає у тому, що вони складаються з взаємопов'язаних кроків, заснованих на використанні економічних ресурсів та мотивації для досягнення спільних цілей і результатів, які будуть корисні для самої організації [2, с. 129].

Кожен бізнес-процес має своїх постачальників та споживачів, з якими він постійно взаємодіє. Так, завершення одного процесу часто слугує стартом для наступного, формуючи безперервний ланцюг дій. У компанії бізнес-процеси утворюють складну мережу взаємозалежностей між різними функціональними ареалами, виробничими одиницями та робочими зонами, що систематично передають одна одній завдання в рамках довгострокової стратегії підприємства. Цей процес перетворення вхідних ресурсів на фінальний продукт є ключовим для досягнення запланованих цілей компанії.

Глобальний досвід демонструє, що провідні компанії володіють ретельно розро-

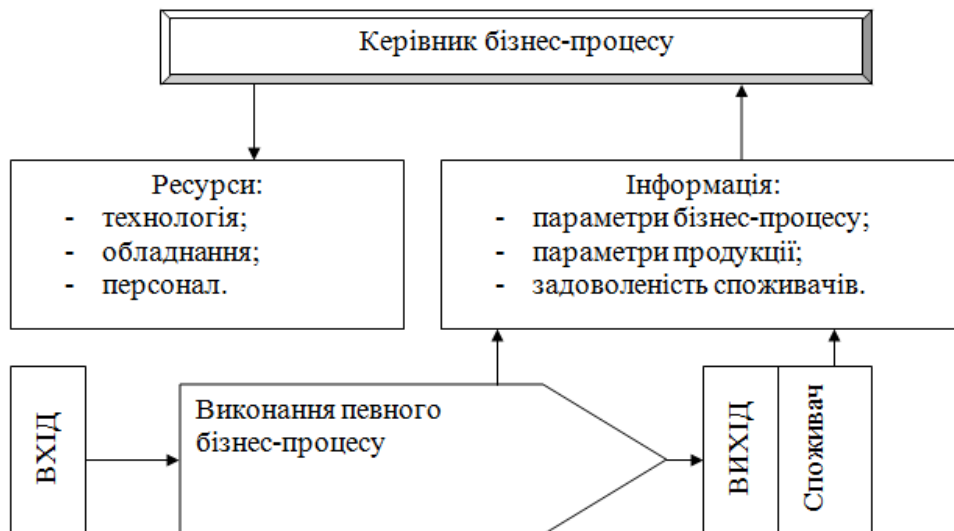


Рис. 1. Складники забезпечення бізнес-процесу на підприємстві

Джерело: узагальнено авторами

бленими та детально описаними бізнес-процесами, а також ефективними методами їх реалізації. Також важливою є гнучкість в управлінні, висока мотивація команди, застосування передових інформаційних технологій та постійне зосередження на потребах клієнтів [3, с. 68].

Бізнес-процеси створюються завдяки взаємодії між різними підрозділами компанії, що послідовно передають завдання одне одному. Ці зв'язки формують основу для створення кінцевих продуктів чи послуг, які відповідають потребам ринку. Від якості та швидкості бізнес-процесів безпосередньо залежать конкурентоспроможність компанії та її здатність генерувати прибуток.

Характеристики продуктів, які створюють цінність для клієнтів, формуються через горизонтальні процеси і є основним об'єктом нашої уваги. Управління бізнес-процесами включає кілька ключових етапів:

1. Створення діаграми бізнес-процесу для візуалізації поточної виконавчої послідовності дій.
2. Ідентифікація існуючих та потенційних проблем і невідповідностей у процесі.
3. Аналіз причин виникнення проблем.
4. Розробка рекомендацій щодо поліпшення бізнес-процесу і візуалізація цих рекомендацій на діаграмі для показу оптимізованого процесу.

Зауважимо, що діаграма бізнес-процесу служить графічним представленням всього процесу, демонструючи кожен крок, зв'язки і взаємодії, дозволяючи глибоко аналізувати

його реальне функціонування і зосередитись на ключових аспектах для досягнення цілей проекту.

Компанії отримують значні вигоди від стандартизації та оптимізації своїх бізнес-процесів, що включає наступне:

- підприємці чітко усвідомлюють механізми функціонування свого бізнесу;
- основні бізнес-процеси стандартизовані і уніфіковані;
- покращення якості роботи та керованості організації;
- здатність систематично удосконалювати роботу компанії, в тому числі покращення взаємодії між підрозділами;
- зменшення залежності від окремих працівників і можливість використання менш кваліфікованого, а отже, і менш дорогого персоналу;
- збільшення задоволеності клієнтів, зниження операційних витрат та зростання прибутковості.

Дослідження бізнес-процесів на етапі аналізу поточного стану діяльності вимагає великої уваги та структурованого підходу (рис. 2).

Для ефективного управління великою кількістю інформації, важливо правильно систематизувати роботу [3, с. 87]. У цьому контексті бізнес-процеси в організації класифікують на чотири основні категорії, кожна з яких має свої специфічні характеристики:

- основні бізнес-процеси, які генерують доходи та визначають основну діяльність підприємства;

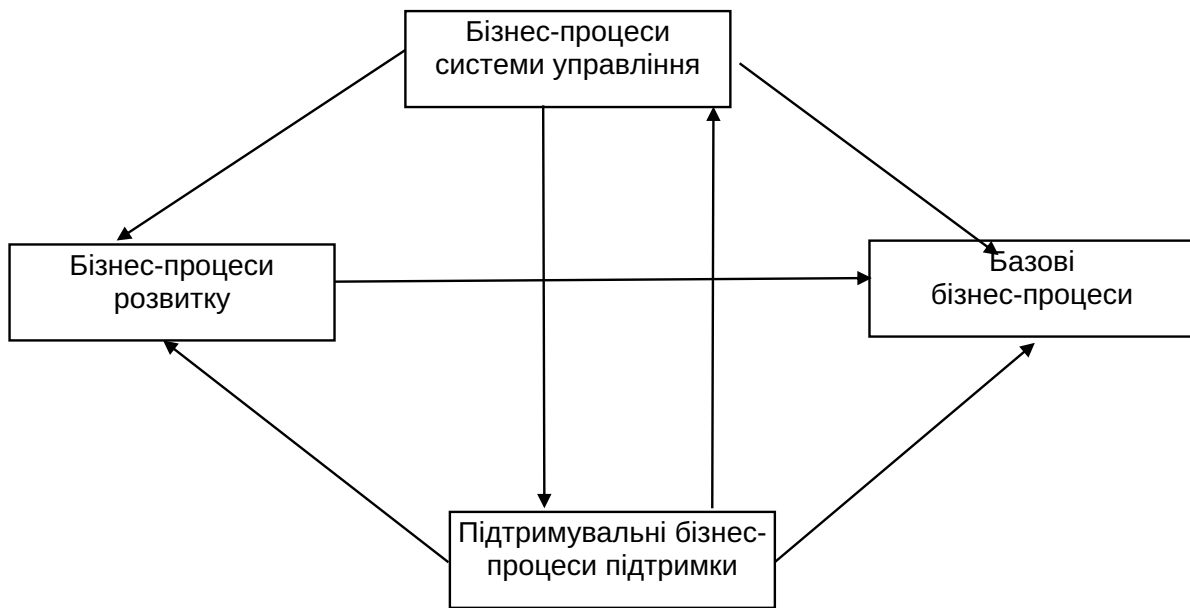


Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів виробничого підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2]

– підтримуючі бізнес-процеси, що включають діяльності, які забезпечують виробництво та підтримку інфраструктури;

– процеси управління, зосереджені на діяльності керівництва та топ-менеджменту підприємства, включаючи основні управлінські функції.

Управління бізнес-процесами часто супроводжується складнощами, пов'язаними із підтримкою процесу прийняття рішень. Для більшості українських компаній типовими є:

– перевага функціонального управління над процесним підходом;

– недостатнє розуміння або ігнорування сутності бізнес-процесів та їх складових;

– повільне застосування нових інформаційних технологій та систем (наприклад, автоматизація інформаційних систем не є синонімом впровадження управління бізнес-процесами, адже автоматизація неорганізованості призводить лише до «автоматизованого безладу»);

– орієнтація на виробника, а не на потреби споживача;

– слабка мотивація та низький рівень залучення співробітників до управління процесами в компанії;

– низька кваліфікація фахівців із управління бізнес-процесами в Україні;

– схильність керівників середнього та вищого рівнів підтримувати існуючий порядок (підхід "працює – і так добре");

– перебування малого та середнього бізнесу на межі виживання.

Для ефективного виявлення та аналізу потреб у підтримці прийняття рішень, критично важливо чітко окреслити обов'язки і відповідальності учасників процесу на різних рівнях управління, а також з'ясувати, які знання є необхідними для ефективного узгодження рішень. Науковці рекомендують розглядати проблеми та задачі, пов'язані з прийняттям рішень, з двох перспектив: в контексті ієрархічної структури системи управління підприємством і з точки зору управлінських аспектів.

Орієнтуючись на дефініції, які наведені авторами [4, с. 78], можна стверджувати, що управління бізнес-процесами включає цілеспрямоване впливання власників процесів та вищого керівництва на бізнес-процеси з метою їх оптимізації та підвищення продуктивності, що сприяє досягненню бізнес-цілей. З наукової перспективи, менеджмент бізнес-процесами розглядається як управлінська дисципліна, яка зосереджена на впливі управлінських суб'єктів на процеси для формування ефективних, результативних і обґрунтованих рішень.

Управління бізнес-процесами як безперервний цикл управління, який включає оцінку всіх його етапів – планування, аналіз, впровадження, контроль, оптимізацію та покращення – спрямоване на неперервний моніторинг бізнес-процесів і прийняття управ-

лінських рішень у разі відхилень від запланованих параметрів процесу.

Система управління повинна зосереджуватися на покращенні її ефективності та результативності, що передбачає наявність детально розробленої системи аналізу діяльності. Максимально повне й ефективне включення наявних ресурсів до відтворювального процесу сприятиме реалізації завдань економічного зростання національного господарства і наближає до розкриття внутрішнього потенціалу інклюзивного розвитку [5, с. 8]. Ця система повинна не лише виявляти та усувати невідповідності, але й виявляти первісні причини проблем. Встановлення критеріїв ефективності бізнес-процесів та їхній неперервний моніторинг є ключовими для цього процесу.

Оцінка ефективності бізнес-процесів є інструментом для ідентифікації проблемних областей, дозволяючи своєчасно реагувати на них. Метрики бізнес-процесів можуть бути різноманітними та адаптованими до конкретних завдань, що дозволяє оцінювати як загальні, так і специфічні аспекти діяльності.

Хоча методологічні підходи до аналізу і оптимізації бізнес-процесів не є досконало розробленими, ми вважаємо за доцільне застосовувати перевірені традиційні методи аналізу, адаптовані до особливостей визначених бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективності українських компаній, важливо їх неперервне вдосконалення та адаптація до змін ринкових умов і вимог споживачів (рис. 3). Оптимізація бізнес-процесів є ключовим елементом організаційного розвитку, що включає серію кроків для ідентифікації, аналізу та покращення існуючих процесів на основі таких цілей, як підвищення прибутків, продуктивності та зниження витрат [6, с. 67].

Бізнес-процеси можуть вдосконалюватися двома основними шляхами: еволюційним – через неперервне удосконалення, та революційним – через радикальні зміни.

Еволюційний метод застосовується, коли немає потреби у значних змінах у бізнесі, в той час як революційний метод використовується для глибоких трансформацій, таких як повна автоматизація процесів чи запуск нових продуктів.

Революційна оптимізація, відома як реінжиніринг, забезпечує адаптацію процесів до сучасних технологій, уникаючи простого застосування нових інструментів до застарілих методів.

На наш погляд, найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг та оптимізація. У таблиці 1 представлено порівняння, яке ілюструє цю відмінність між реінжинірингом, який передбачає радикальні та швидкі зміни, та оптимізацією,



Рисунок – 3. Методи удосконалення бізнес-процесів

Джерело: узагальнено авторами

Таблиця 1

Порівняльна характеристика оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів

| Параметр | Оптимізація | Реінжиніринг |
|----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Рівень змін | Нарощувальний | Радикальний |
| Відправна точка змін | Існуючий процес | Новий процес |
| Частота змін | Безперервно | Одноразово |
| Час | Короткий | Тривалий |
| Напрямок | Знизу вгору | Зверху вниз |
| Обсяг | Вузкий, на рівні функцій та операцій | Широкий, між функціональний |
| Ризик | Помірний | Високий |
| Засіб | Статистичне управління | Інформаційні технології |
| Тип змін | Культурний | Культурний / структурний |

Джерело: узагальнено авторами

яка фокусується на поступовому покращенні існуючих процесів.

Основна різниця між оптимізацією та реінжинірингом полягає в швидкості отримання результатів після їх впровадження.

Реінжиніринг – це корінна переробка та значне переосмислення бізнес-процесів із метою драматичного покращення основних показників продуктивності. Такий підхід спонукає до нового розуміння цілей бізнес-процесів і дозволяє повністю відмовитися від старих методів і структур [7].

Ризик, пов'язаний з реінжинірингом, є значним, а причини невдач часто криються не в самій суті реінжинірингу, а в порушенні основних принципів його застосування. Американські вчені Майкл Хаммер і Джеймс Чампі підкреслюють, що неможливо гарантувати великомасштабність результатів. Вони рекомендують уникати поширених помилок для успішного перегляду бізнес-стратегій [8].

Оптимізація процесів надає компаніям можливість краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, на відміну від проєктів з реінжинірингу, які часто не забезпечують довгострокову стратегічну адаптивність.

Оптимізація бізнес-процесів підприємств із складною структурою є надзвичайно важливою, адже вона дозволяє враховувати вплив ресурсів та ринкових умов [9, с. 81]. Ефективність цього процесу збільшується, коли початковим кроком є реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає їхню радикальну переоцінку і перепроєктування, а наступним – їхня оптимізація. Така послідовність дій призводить до наступних переваг:

1. Зменшення витрат, тривалості процесів та кількості помилок.

2. Навчання персоналу та керівників до чіткого розуміння процесів, відповідальності та термінів виконання завдань для досягнення стратегічних цілей компанії.

3. Забезпечення гармонії між бізнес-процесами і корпоративною стратегією, орієнтуючись на важливі показники продуктивності.

4. Здатність адекватно готуватися до ефективного запровадження інформаційних технологій, забезпечуючи технічну і процесуальну сумісність.

5. Підготовка до обдуманих організаційних перетворень, що включають переосмислення та оптимізацію структури управління.

6. Підвищення керованості компанії через чіткіше визначення відповідальності та поліпшення процесів прийняття рішень.

7. Зміцнення комунікацій між відділами і підрозділами, що сприяє більш ефективному співробітництву.

8. Стандартизація за міжнародними нормами, що підвищує якість процесів і продукції.

9. Зростання інвестиційної привабливості компанії, завдяки чому вона стає більш привабливою для інвесторів і кредиторів.

Саме моделювання та оптимізація виробничих бізнес-процесів мають значний потенціал для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоздатності підприємства. Основна мета моделювання виробничих процесів полягає в тому, щоб наглядно представити існуючі робочі процедури та ідентифікувати потенційні слабкі місця, що можуть призвести до критичних неполадок у бізнесі.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз методів оптимізації

| Six Sigma | Kaizen | Бенчмаркінг | Аутсорсинг |
|--|---|--|--|
| Об'єкт | | | |
| Операції бізнес-процесу | Система бізнес-процесів, товари та послуги | Бізнес-процеси з більш високими показниками якості | Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості |
| Мета | | | |
| Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій | Постійне поліпшення якості бізнес-процесів | Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах | Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат |
| Результат | | | |
| Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи | Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат | Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації | Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт, зниження витрат |
| Недоліки | | | |
| Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць | Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення радикальних змін | Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів | Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу |
| Переваги | | | |
| Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання | Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту | Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу | Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах |

Джерело: узагальнено авторами

Завдання покращення полягає в ліквідації цих вузьких місць через детальну оптимізацію процесів. Зазвичай оптимізація веде до перегляду традиційних методів управління та розподілу ресурсів, що сприяє вищій ефективності управління з орієнтацією на досягнення кращих результатів.

Варто констатувати, що підприємства часто вибирають поліпшення існуючих процесів замість їх повного перепроєктування, що є поширеною помилкою. Цей консервативний підхід, який вибирає часткові вдо-

сконалення на вже зрозумілих та встановлених процесах, здається безболісним і безпечним. Так, підприємства часто застосовують різноманітні техніки для покращення бізнесу, проте, зазвичай, не досягають бажаних результатів і відмовляються від радикальної реструктуризації. Попри те, що багато організацій у кінцевому підсумку приймають часткові поліпшення, а не глибокий реінжиніринг, цей підхід може не вирішити основних проблем у довгостроковій перспективі.

Висновки. Результати дослідження дають підстави зробити наступні висновки.

Для досягнення успіху, українські компанії мають неупинно розвиватися та адаптуватися, вдосконалюючи свої бізнес-процеси відповідно до змін ринкових умов та потреб споживачів. Це передбачає перехід до системи управління, що дозволить підвищити ефективність роботи та успішно реалізувати стратегічні цілі. Важливим аспектом є зосередження зусиль на оптимізації та реорганізації управлінських процесів, що сприятиме поліпшенню взаємодії внутрішніх підрозділів та підвищенню загальної продуктивності компанії.

Детальний аналіз часто вказує на те, що значний потенціал для оптимізації бізнес-процесів криється у їхньому спрощенні. Зокрема, підвищення швидкості та покращення якості конкретного процесу можливі завдяки послідовному виконанню дій, які раніше виконувалися одночасно, а також через консолідацію та структурування ключової інформації, зібраної з критичних етапів процесу.

Встановлено, що ефективність будь-якого бізнес-підрозділу залежить від злагодженості його бізнес-процесів. Важливість кожного

процесу стає очевидною в процесі діяльності підприємства. В цьому контексті ми розробили пропозицію щодо визначення структури механізму управління бізнес-процесами компанії, його ключових елементів та впливу на управлінський об'єкт. Теоретичні дослідження свідчать, що для сучасних компаній критичною є глибока реорганізація управлінської структури та впровадження ефективного механізму управління бізнес-процесами.

Реінжиніринг та оптимізація виробничих бізнес-процесів відкриває значні можливості для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Основна їх мета полягає в тому, щоб чітко бачити поточний стан процесів і виявляти вузькі місця, що допомагає уникнути ризику критичних ситуацій для бізнесу. Відповідно, головне завдання вдосконалення бізнес-процесів полягає в усуненні цих обмежень через оптимізацію процесів. Найчастіше оптимізація призводить до зміни застарілих методів управління бізнес-процесами з урахуванням наявних ресурсів. Таким чином, глибоке розуміння складності бізнес-процесів є ключем до результативного управління, орієнтованого на досягнення результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Глушчевський В. В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2 (85). С. 139–148.
2. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131.
3. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
4. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79.
5. Гончаренко О. В., Багорка Д. А., Єфремов Д. Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7–14.
6. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64–69.
7. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41
8. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition*. McGraw Hill Professional, 314.
9. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.

REFERENCES:

1. Hlushchevskiy V. V. (2015). Modeliuvannia potokovykh protsesiv rozpodilu resursiv i produktsii na merezhi biznes-protseviv pidpriemstva [Modeling of flow processes of distribution of resources and products on the network of business processes of the enterprise]. *Bulletin of KNUDT: Series «Economic Sciences»*, no. 2 (85), pp. 139–148.

2. Nyshenko O. V. (2015). Pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii biznes-protsesiv vyrobnychoho pidpriemstva [Approaches to the definition and classification of business processes of a manufacturing enterprise]. *Bulletin of Odessa National University*, vol. 20, no. 5, pp. 127–131.
3. Klymchuk M. M. (2020). Kontseptualno-metodolohichni zasady upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Conceptual and methodological principles of business process management at the enterprise]. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 12, pp. 85–91.
4. Yershova O. O. (2016). Zarubizhnyi dosvid efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Foreign experience of effective management of business processes of enterprises]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design*, no. 6, pp. 66–79.
5. Honcharenko O. V., Bahorka D. A., Yefremov D. Iu. (2023). Innovatsiinyi biznes yak determinanta formuvannia inkluzyvnoi ekonomiky [Innovative business as a determinant of the formation of an inclusive economy]. *Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University. Scientific journal. Kamianske: Dnipro State Technical University*, no. 1 (6), pp. 7–14.
6. Korzachenko O. V. (2013). Optyimizatsiia biznes-protsesiv ukrainskykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy [Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects]. *Scientific Bulletin of Kher-son State University*, no. 3, pp. 64–69.
7. Konenko V. V. (2019). Rozrobka alhorytmu provedennia reinzhynirynhu biznes-protsesiv [Development of an algorithm for reengineering business processes]. *Efficient economy*, no. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41
8. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition*. McGraw Hill Professional, 314.
9. Sarai N. I. (2020). Optyimizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Optimizing the management of business processes at the enterprise]. *Innovative economy*, no. 1–2, pp. 79–84.