

УДК 658.5.012.1
JEL Classification: M 11, M 21

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.12

Сарай Н.І.,
канд. екон. наук, доцент,
доц. кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Хмельницький кооперативний
торгівельно-економічний інститут

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Sarai N.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department
of entrepreneurship, trade and logistics,
Khmelnitsky Cooperative Trade and Economic Institute

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Високий рівень динамічності зовнішнього середовища суттєво впливає на бізнес-процеси кожного підприємства. За таких умов доцільним є формування цілісної системи управління, в основу якої мають бути покладені принципи адаптації бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища, що дозволить реалізувати основні бізнес-цілі підприємства. Розробка такої системи управління має здійснюватися з використанням сучасних аналітичних технологій, що дасть змогу на системному рівні сформулювати рішення з управління бізнес-процесами з урахуванням виробничих та комерційних особливостей підприємства.

Важливого значення в досягненні даної мети надається створенню оптимальної структури управління підприємством. Іншими словами, стратегічне управління та раціональна структура управління є основою, сучасною парадигмою до управління всією компанією. Тому актуальним управлінським завданням сьогодення є визначення напрямків оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління та формування оптимальних організаційних структур управління знайшли своє відображення в роботах відомих зарубіжних вчених: Х. Віссема, О. С. Віханського, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, Б. Бермана, а також вітчизняних вчених: А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, Г. І. Кіндрацької, І. О. Молоткова, О. В. Рудінської, Л. І. Скібіцької, О. М. Скібіцького, А. О. Старостіної, С. В. Оборської, С. А. Яроміч та інших. Дослідженню питань управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість праць сучасних економістів, зокрема І. Ансоффа, В. Єлиферова, Д. Мешкіса, Н. Пономарьової, В. Репіна, Л. Савушкіна, І. Слепухіної, Д. Хлебнікова, А. Яциної.

Зокрема, Л. І. Скібіцька та О. М. Скібіцький вважають, що управління – це складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей [8, с. 16]. Схоже тлумачення процесу управління зустрічаємо у працях науковців О. В. Рудінської, С. А. Яроміч та І. О. Молоткової. Автори трактують процес управління як цілеспрямовану дію на об'єкт задля зміни його стану чи поведінки через зміну обставин [7, с. 29].

Разом з цим, вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою праць дозволили зробити висновок про те, що питання оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві трактується неоднозначно, недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо визначення змісту бізнес-процесу та процесного підходу в управлінні підприємством, обґрунтування класифікаційних ознак групування бізнес-процесів та виявлення показників оцінки бізнес-процесів підприємства й факторів впливу на їх ефективність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство – це складна система, усередині якої протікає безліч взаємопов'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні

функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи.

Проте потрібно розуміти, що кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми. Це викликає необхідність використання певних підходів в процесі управління операційною системою.

В умовах сучасного мінливого оточуючого середовища підприємства більш дієвим слід вважати застосування процесного принципу організації управління підприємствами. На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності. Сьогодні це один з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат.

Ми погоджуємося з твердженням науковця В. В. Демиденка, що процесний підхід до організації і управління дозволяє підприємству отримати такі переваги [3, с. 101]:

- створюються умови для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості продукції;
- кожен працівник підприємства прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- основним критерієм якості і цінності продукції є задоволення потреб споживачів;
- скорочується кількість рівнів прийняття рішень, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;
- усуваються невиправдані витрати, які не впливають на процес створення цінності продукції;
- покращуються комунікації, оскільки обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого;
- створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.

Базуючись на даних дослідженнях, зауважимо, що процесний підхід в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Процес узагалі – це послідовна зміна предметів і явищ, станів об'єкту в часі, сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Отже, ключовими ознаками процесу взагалі і бізнес-процесу зокрема, слід вважати зміну стану об'єкта і спрямованість на певний результат.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи щодо визначення сутності бізнес-процесу. Так, Д. К. Мешкіс вважає, що бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживачів [6]. Схоже тлумачення зустрічаємо у працях науковця О. М. Ходаківського, котрий під бізнес-процесом розуміє елемент цільової організаційної діяльності, орієнтований на отримання підприємством корисного результату [9, с. 61]. Б. Андерсен вважає, що бізнес-процес – це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [1, с. 74]. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні основних складових процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

Разом з тим, В. Горлачук і І. Яненкова вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [2, с. 263]. Вважаємо таке визначення повним та достатньо обґрунтованим.

Узагальнивши запропоновані вченими визначення, можемо стверджувати, що у широкому розумінні під бізнес-процесом слід розуміти структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

Характерні ознаки бізнес-процесів доволі влучно сформульовані у працях Л. І. Чернобай та О. І. Думи. На думку авторів, бізнес-процесам властиві такі важливі риси [10, с. 174]: вони мають

внутрішніх і зовнішніх користувачів; діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями; засновані на способі виконання робіт, характерному для тієї або іншої організації.

Провівши теоретичний аналіз відомих визначень, слід констатувати, що процес, як об'єктивна суть зміни стану будь-чого може відноситися до різних систем, не обов'язково економічних, а бізнес-процеси набувають яскраво вираженого економічного змісту. Тому доцільно при застосуванні процесного підходу до управління користуватися саме такою категорією.

Таким чином, бізнес-процес є сукупністю послідовних пов'язаних бізнес-операцій, яким управляє, так званий, «власник» – посадова особа, яка відповідальна за його хід і результати, використовуючи входи (сировину, матеріали, інформацію тощо), за допомогою ресурсів, які є у його розпорядженні (персоналу, устаткування, технології, інфраструктури тощо), перетворює їх у виходи (готову продукцію, інформацію, документацію тощо) – результати бізнес-процесу, які використовують споживачі. Для управління бізнес-процесом «власник» повинен отримувати зворотну інформацію про хід його виконання та інформацію від споживачів (клієнтів) бізнес-процесу. Крім того, вищому керівництву підприємством повинна регулярно надходити звітність про хід протікання бізнес-процесу.

Додамо, що бізнес-процес має постачальників і споживачів, з якими він взаємодіє. Ними можуть бути інші бізнес-процеси підприємства, фізичні і юридичні особи. Впровадження засад процесного управління базується на виокремленні та групуванні бізнес-процесів, які визначаються галузевою приналежністю суб'єкта господарювання.

Відомі декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу – це концепція, запропонована вченими Л. І. Чернобай та О. І. Думою. Згідно неї, бізнес-процеси поділяються на такі види [10, с. 177]:

– основні бізнес-процеси, котрі утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що має цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку;

– допоміжні бізнес-процеси, що спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії;

– бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі;

– процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Разом з тим, більш детально розглядається класифікація бізнес-процесів за основними ознаками групування у працях О. М. Загородної та В. М. Серединської. Схематично вона подана на рис. 1 [5].



Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

Розглянемо детальніше згадану вище класифікацію. За результативністю бізнес-процеси поділяють на основні; обслуговуючі; управління та розвитку.

Потрібно зауважити, що основні бізнес-процеси спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, унаслідок чого зростає цінність для споживача (постачання, виробництво, збут) і формується дохід підприємства. Обслуговуючі – необхідні для функціонування основних, не створюють цінності, однак вимагають затрат (промислова безпека і охорона праці, охорона навколишнього середовища, енергозабезпечення і т.п.). Бізнес-процеси управління є також забезпечуючими, оскільки охоплюють всі функції управління підприємством в цілому як бізнес-системи (кадрове, фінансово-облікове забезпечення діяльності підприємства і т.п.). Бізнес-процеси розвитку, які також носять обслуговуючий характер, пов'язані з удосконаленням діяльності підприємства (бізнес-процеси аналізування та поліпшення).

Якщо «вхід» та «вихід» бізнес-процесу лежить поза межами підприємства, то його називають зовнішнім, а бізнес-процеси, замовники і виконавці яких знаходяться у межах підприємства, називають внутрішніми.

За рівнем деталізації вивчення виокремлюють: бізнес-процеси верхнього рівня; детальні; елементарні.

Бізнес-процеси верхнього рівня (або крос-функціональні процеси) відображають сукупність його функцій без деталізації на окремі підпроцеси. Складовими елементами бізнес-процесів верхнього рівня є підпроцеси або детальні бізнес-процеси, що є згрупованою частиною функцій, які беруть участь у формуванні їх кінцевих результатів. Підпроцеси мають власні атрибути, однак спрямовані на досягнення цілей основного бізнес-процесу підприємства. У свою чергу детальні бізнес-процеси складаються з елементарних, тобто окремих операцій, що не здатні самостійно створювати кінцеві результати і не підлягають поділу. Окремі операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції діяльності підприємства виконуються окремими працівниками.

Слід визнати, що результатом історичної диверсифікації менеджменту на цей час є процесно-орієнтований підхід до управління. Як зазначалося вище, науковий фундамент такого підходу складає поняття бізнес-процесу як елемента цільової організаційної діяльності, орієнтованого на отримання підприємством корисного результату. Відзначимо, що будь-який бізнес-процес необхідно розглядати як механізм отримання додаткової вартості, тобто в результаті нього виробляється продукція, яка буде задовольняти видимі та невидимі потреби покупців, забезпечуючи тим самим дохід підприємству.

Однак необхідно звернути увагу на те, що розмір додаткової вартості не може перевищувати розмір споживчої вартості. Досягнення кореляційної залежності між додатковою та споживчою вартістю є істотною умовою для функціонування підприємства. Практичний досвід свідчить, що дебати про гарантії якості та підвищення якості продукції загострюються. Відзначимо, що з мікро- і макроекономічних позицій найбільш раціонально розглядати якість бізнес-процесів підприємства.

Ми погоджуємося з тезами науковця О. М. Ходаківського, що головними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є такі [9, с. 61]:

- 1) результативність (час протікання бізнес-процесу);
- 2) ефективність (мінімізація часу і витрат);
- 3) адаптивність (здатність реагувати на зміну середовища);
- 4) антиципативність (оптимальне співвідношення «ціна – якість»).

На наш погляд, концентрація уваги менеджерів на управлінні якістю бізнес-процесів з урахуванням характеристик підприємства забезпечить його ринковий успіх, надасть конкурентні переваги, створивши необхідні умови, які в синтезі становлять економічне «здоров'я» підприємства. Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток.

З огляду на це, система управління ефективною дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), котрий звітує перед вищим керівництвом. У його компетенцію входить складання показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за хід протікання процесу і результати своєї діяльності. Одним із інструментів управління є розробка і впровадження комплексних показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, що описують весь обсяг діяльності. Різноманітність показників, з одного боку, збільшує трудомісткість проведення розрахунків, а з іншого – підвищує рівень інформування менеджменту. Але на практиці вибір показників оцінки ефективності – досить-таки індивідуальний аспект, і на сьогоднішній день загального алгоритму щодо їх виявлення не існує.

Вважаємо за необхідне розглянути алгоритм вибору показників оцінки бізнес-процесів, що включає вісім послідовних етапів:

1. Аналіз ринку та конкурентів.
2. Визначення бажань покупців і встановлення стратегічних цілей діяльності.
3. Виділення і класифікація бізнес-процесів.
4. Регламентування бізнес-процесів.
5. Ідентифікація бізнес-процесів.
6. Визначення ключових характеристик бізнес-процесів.
7. Узгодження бізнес-процесів всіх функціональних підрозділів.
8. Вибір показників оцінки ефективності бізнес-процесів.

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, наприклад, її дуалістичний характер (на макроекономічному рівні – функція посередника з доведення продукції від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство розглядається як суб'єкт господарювання).

Доцільно також звертати увагу на основні групи факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства. Групування таких чинників, запропоноване науковцем В. В. Дубініною, подане у табл. 1 [4, с. 43].

Таблиця 1

Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

Проведення аналізу даних факторів є обов'язковою умовою при оцінці показників ефективності бізнес-процесів підприємства, оскільки сучасне бізнес-середовище, динамічне та багатогранне, впливає на діяльність підприємства. Компоненти, що входять до складу факторів зовнішнього середовища, мають динамічну структуру і визначаються ситуаційно. Фактори внутрішнього середовища впливають саме на потенціал підприємства, виявляючи можливості, що забезпечують його пріоритети.

Деякі автори, зокрема Демиденко В. В., для зручності оцінювання впливу факторів на бізнес-процеси пропонують згрупувати їх у розрізі таких груп: соціальні, технологічні, економічні й політичні [3, с. 99]. Вважаємо таке групування достатньо обґрунтованим.

Фактори зовнішнього середовища, з одного боку, формуються з викликів і тенденцій розвитку певної галузі, а з іншого – здійснюють вплив на фінансово-економічний стан бізнес-системи, що відображається на активізації бізнес-процесів окремих підприємств.

Аналіз наукової літератури [10, с. 178] дозволив виділити ряд кількісних і якісних показників (індикаторів) оцінки ефективності бізнес-процесів. Її узагальненим показником є норма прибутку, оскільки результат обмінюється на гроші споживачів. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства за цими технічними характеристиками передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства, що дозволяє керівнику розуміти, наскільки ефективно воно функціонує на всіх етапах свого життєвого циклу.

Досягнення бажаної синергетичної взаємодії між стратегією і фінансовими цілями підприємства є одним з напрямків стратегічного управління як підсистеми управління підприємством в цілому. Ми вважаємо, що в цьому випадку оптимальною є система збалансованих показників як цілісна методика діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів діяльності. Залучення сучасних інформаційних технологій дозволяє раціонально використовувати час при описі зв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення. Таким чином, система збалансованих показників робить всю стратегію підприємства прозорою для всіх учасників процесу управління, оптимізуючи прямі і непрямі витрати.

Слід зауважити, що питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників починають носити регулярний характер, істотно впливаючи на ефективність діяльності самої організації.

Формування управлінських рішень здійснюється за результатами аналітичної обробки інформації, проведення якої передбачає здійснення досліджень технології виконання бізнес-процесу, структури та встановлення взаємозв'язків між операціями.

Висновки з проведеного дослідження. На наше переконання, з метою формування ефективної системи управління бізнес-процесами підприємства доцільно вести моніторинг характеристик кожного етапу бізнес-процесу, своєчасно визначати найбільш раціональні рішення та вносити необхідні зміни. Для того, щоб врахувати всі чинники впливу, слід проводити дослідження на підставі використання системно-процесного підходу. З цієї метою доцільно брати до уваги складну структуру бізнес-процесів підприємства.

Література

1. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
3. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98-107.
4. Дубинина В. В. Управление бизнес-процессами предприятия. *Вестник Самарского государственного университета*. 2015. № 5(127). С. 39-47.
5. Загородна О. М., Серединська В. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (дата звернення: 25.12.2019).
6. Мешкис Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля. *Вестник науки и образования Северо-Запада России*. 2015. Т. 1. № 1. URL: <http://vestniknauki.ru> (дата звернення: 17.10.2019).
7. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2002. 335 с.
8. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
9. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64.
10. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.

References

1. Byern, Andersen (2003), *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Improvement tools], Translated by S.V. Arinicheva, RIA "Standarty i kachestvo", Moscow, Russia, 272 p.
2. Horlachuk, V.V. and Yanenkova, I.H. (2010), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics], tutorial, Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine, 344 p.
3. Demydenko, V.V. (2015), "Business process management as part of the process approach to enterprise management", *Efektivna ekonomika*, no. 11, pp. 98-107.
4. Dubinina, V.V. (2015), "Management of business processes of the enterprise", *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 5(127), pp. 39-47.
5. Zahorodna, O.M. and Seredynska, V.M. (2016), "Business processes of the enterprise: essence and classification", available at: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/section_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (access date December 25, 2019).
6. Meshkis, D.K. (2015), "Formation of business processes of organization development on the basis of the mechanism of architectural management and control", *Vestnik nauki i obrazovaniia Severo-Zapada Rossii*, Vol. 1, no. 1, available at: <http://vestniknauki.ru> (access date October 17, 2019).
7. Rudinska, O.V., Yaromich, S.A. and Molotkova, I.O. (2002), *Menedzhment* [Management], tutorial, Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine, 335 p.
8. Skibitska, L.I. and Skibitskyi, O.M. (2007), *Menedzhment* [Management], tutorial, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 416 p.
9. Khodakivskyi, O.M. (2017), "Management of business processes of the enterprise", *Ahrosvit*, no. 22, pp. 60-64.
10. Chernobai, L.I. and Duma, O.I. (2015), "Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model", *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 22, no. 2, pp. 171-182.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2020 р.