

УДК 338.124.4

Т. Є. Іщейкін,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9311-6904>

А. С. Олійник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0274-5204>

В. С. Сотніков,

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6717-8386>

А. В. Пілюгін,

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0601-8036>

М. М. Лявінець,

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5557-531X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.21.52

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: СТРАТЕГІЧНІ ТА АНТИКРИЗОВІ АСПЕКТИ

T. Ishcheikin,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Management named after I.A. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava

A. Oliinyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management

named after I.A. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava

V. Sotnikov,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

A. Piliuhin,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

M. Liavinets,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

ECONOMIC MECHANISM OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: STRATEGIC AND ANTI-CRISIS ASPECTS

Доведено, що діяльність підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. З'ясовано, що бізнес-процеси підприємства повинні становити єдину систему, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої цінності виробленого товару. Зазначено, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно у кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів підприємства. Досліджено, що оптимізація

бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві. Враховано, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства включає кілька головних і взаємопов'язаних компонентів. Проаналізовано ефективні інструменти стратегічного управління, які забезпечують цілеспрямованість комплексу антикризового управління та вимагають першочергового застосування.

It is proved that the activity of the enterprise can be represented as a set of business processes of a production and non-production nature. It was found that the business processes of the enterprise should constitute a single system aimed not only at making a profit, but also at satisfying the needs of consumers, creating consumer value of the manufactured goods. A business process in a broad sense means a structured sequence of actions for the performance of a certain type of activity at all stages of the life cycle of the subject of activity — from the creation of a conceptual idea through design to implementation and result, that is, a certain systemically closed process. The main business processes include: development, production, marketing, sales, supply, service products. The system for managing the efficiency of business processes of the enterprise simultaneously integrates into several subsystems that perform assigned functions that depend on the strategic plans of the enterprise. Under the management of the efficiency of the enterprise's business processes should be understood a set of management processes aimed at increasing benefits, i.e. achieving the result under the given conditions with minimal expenditure of resources in the short-term and long-term period of strategic planning. It has been studied that the optimization of business processes is one of the aspects of organizational development, for which a number of actions are taken by the owner of the process to identify, analyze and improve the existing business processes at the enterprise. Among the main principles of business process optimization, one should highlight the relevance of business process improvement to the strategic goals of the enterprise; orientation to internal and external consumers; availability of business process optimization criteria; the presence of business process owners who are responsible for their optimization. It is taken into account that the enterprise's business process efficiency management system includes several main and interrelated components. The strategic management tools that ensure the purposefulness of the anti-crisis management complex and require priority application are analyzed. To overcome inconsistencies and ensure further dynamic growth and functioning of the enterprise, it is advisable to use innovative anti-crisis measures — a system of innovative strategies aimed at strengthening business processes and forming the foundation for long-term sustainability.

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, управлінські рішення, стратегічне управління, стратегічне планування, антикризове управління, антикризові заходи, антикризова стратегія.

Key words: business process, process approach, management decisions, strategic management, strategic planning, anti-crisis management, anti-crisis measures, anti-crisis strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах трансформації світового господарства та жорсткої конкуренції за споживача, у результаті "природного відбору" залишаються функціонувати ті підприємства, бізнес-процеси яких вибудовані якісно та ефективно. Іншими словами, будь-який соціально-економічний суб'єкт розвивається, відстоює свої інтереси та є конкурентоспроможним на ринку, якщо прибуток перевищує витрати на забезпечення його бізнес-процесів, то господарська діяльність може вважатися ефективною. Тому для забезпечення підприємства стабільним прибутком та скороченням витрат стає потреба здійснення компетентного управління бізнес-процесами, проблема якого не втрачає своєї актуальності і нині.

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися у сукупності та зістав-

ленні 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, прибуток.

Детальних досліджень потребує реінжиніринг бізнес-процесів, який орієнтований на кардинальні зміни організаційно-економічного механізму функціонування підприємства, він дає змогу вийти на якісну нову ступінь розвитку, радикально оновлюючи продукцію шляхом зміни технології здійснення бізнес-процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічний механізм управління бізнес-процесами у розрізі стратегічних та антикризових аспектів досліджували у своїх працях



Рис. 1. Структура бізнес-процесу

Джерело: сформовано на основі [1; 3].

Ареф'єва О.В., Бай С. І., Біловодська О. А., Виноградова О. В., Кононова І. В., Корнева М.А., Міхеєнко К. С., Салига С. Я., Чорнобай А. І., Шершньова З. Є. та багато інших. Однак різноманітність поглядів потребують детальнішого дослідження даної проблематики, адже економічна трансформація вимагає більш нових підходів до управління, які відповідатимуть сучасним умовам господарювання підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та обґрунтування економічного механізму управління бізнес-процесами у розрізі стратегічних та антикризових аспектів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результатом історичної диверсифікації менеджменту в цей час є процесно-орієнтований підхід до управління. Науковою основою цього підходу є концепція бізнес-процесу, який є елементом цілеспрямованої організаційної

діяльності, спрямованої на досягнення корисних для бізнесу результатів. Зауважимо, що будь-який бізнес-процес [1;7] необхідно розглядати як "механізм отримання доданої вартості", тобто отриманий продукт задовольнить матеріальні/нематеріальні потреби клієнта, забезпечуючи тим самим підприємство прибуток. Важливо зазначити, що розмір доданої вартості не може перевищувати розмір споживчої вартості [3].

Термінологія процесного підходу є досить розгорнутою, існує велика кількість визначень або інтерпретацій поняття "бізнес-процес". Найбільш обґрунтованим можна вважати таке визначення, в якому міститься не тільки виконання будь-яких функцій, але обов'язкове досягнення цілей і створення цінності для споживачів.

Бізнес-процеси підприємства повинні становити єдину систему, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої цінності виробленого товару. Узагальнення теоретичних

розробок у сфері процесного управління дало змогу уточнити зміст поняття "бізнес-процес", під яким розуміється сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, що використовують на вході планування ресурсів, зумовлених специфікою галузі, організацію дій за рішенням завдань, а на виході — принципи контролінгу, створюють продукцію, яка відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні суспіль-

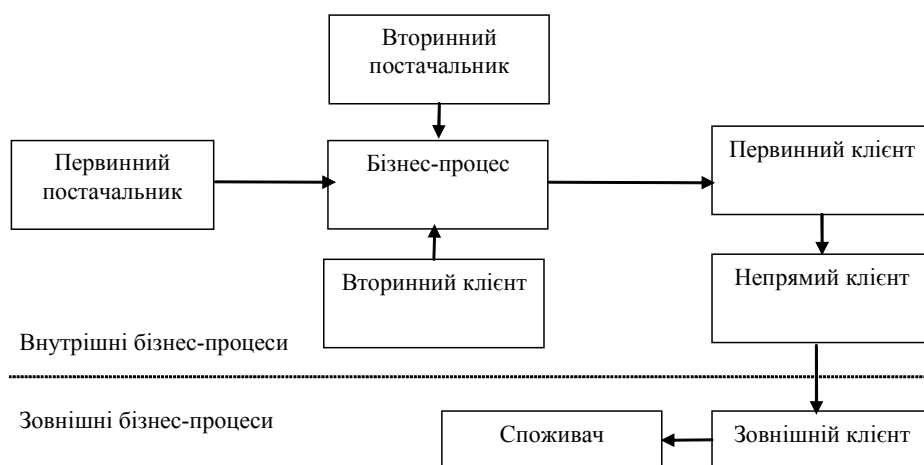


Рис. 2. Межі бізнес-процесів

Джерело: сформовано на основі [4].

ства і представляє цінність для споживачів [7; 10].

Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, тому підприємства можуть по-різному описувати схожі процеси. Кожний бізнес-процес відіграє конкретну роль у загальному механізмі функціонування організації.

Оскільки бізнес-процеси — це потоки роботи — у них є свої межі, іншими словами початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається.

Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто певний системно замкнений процес. До основних бізнес-процесів належать: розробка, виробництво, маркетинг, збут, постачання, сервісproduкції.

Бізнес-процес є сукупністю послідовних, регламентованих та цілеспрямованих видів діяльності, які за допомогою управлінського впливу і ресурсів на вході процесу перетворюються на виході у результати процесу, що представляють цінність для споживачів.

Таблиця 1. Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

№	група	характеристика
1	основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
2	забезпечуючі	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
3	допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
4	розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Джерело: сформовано на основі [2; 14].

Діяльність підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Нині існує безліч типів і видів бізнес-процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні, допоміжні, забезпечуючі і бізнес-процеси розвитку (табл. 1).

На сьогоднішній день управління бізнес-процесами дає можливість менеджерам визначати свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність управління, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приво-



Рис. 3. Компоненти стратегічного управління

Джерело: сформовано на основі [8; 15].

Таблиця 2. Співвідношення стратегічних планів підприємства та цілей бізнес-процесів

Стратегічні плани	Цілі участі у кластері	Цілі участі в аутсорсингу	Цілі участі в аутстафінгу	Перепроєктування бізнес-процесів
Стратегія концентрованого зростання				
Поступове оновлення і модернізація	Використання виробничого потенціалу учасників. Використання досвіду партнерів у процесі модернізації виробничих потужностей	Концентрація на профільних бізнес-процесах. Направлення зусиль і ресурсів на розробку нових технологій	Використання інтелекту найманих працівників. Поширення знань працівників серед персоналу підприємства	Концентрація на профільних бізнес-процесах
Збільшення обсягу продажу за рахунок зниження собівартості та підвищення якості продукції	Розробка і реалізація міжорганізаційних інноваційних проектів. Економія витрат завдяки близькості до інших фірм, зниження ризику та невизначеності, більшої інформованості	Використання досвіду організації бізнес-процесів у інших підприємств, які спеціалізуються на окремих роботах	Економія витрат завдяки пришвидшенню виконання замовлень шляхом зменшення часу на підготовчі операції	Зменшення адміністративних витрат
Вихід на нові ринки	Розроблення та реалізація міжорганізаційних інноваційних проектів. Скорочення часу розроблення продукту та виходу його на ринок	Використання досвіду бізнес-процесів у інших підприємств, які спеціалізуються на окремих роботах	Скорочення часу на навчання та перекваліфікацію працівників	Скорочення часу розроблення продукту та виходу його на ринок
Перегрупування бізнес-процесів відповідно до стратегічних напрямів діяльності	Швидкий організаційний розвиток профільних бізнес-процесів підприємства до економіки знань	Організація виробництва на інноваційній основі	Ефективне управління знаннями та набутим досвідом	Ефективне управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 7; 14].

дили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості та інтеграції.

Відзначимо, що управляти якістю бізнес-процесів підприємства без урахування його характеристик некомпетентно. Таким чином, головними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є такі [1; 4]:

- 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").

Отже, під керуванням ефективністю бізнес-процесів підприємства слід розуміти сукупність управлінських процесів, спрямованих на збільшення вигід, тобто досягнення результату в заданих умовах із мінімальними витратами ресурсів у короткостроковому і довгостроковому періоді стратегічного планування. Необхідно враховувати той факт, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства включає кілька головних і взаємопов'язаних компонентів (рис. 3).

З рис. 3, можна зробити висновок, що система управління ефективністю бізнес-процесів

інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів.

Визначимо співвідношення стратегічних планів підприємства та цілей бізнес-процесів, пов'язаних із реінжинірингом і перепроєктуванням (табл. 2).

Поліпшення (вдосконалення) бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) — системний підхід, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності [9]. BPI забезпечує скорочення витрат та циклу бізнес-процесу на 90 % при одночасному підвищенні його якості більш ніж на 60 %.

Оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, таких як збільшення прибутку і продуктивності, зниження витрат тощо. Також BPI є таким способом зміни існуючих бізнес-процесів, за якого досягається поліпшення якості продукту або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів [5; 7].



Рис. 4. Схема прийняття ефективних рішень при антикризовому управлінні

Джерело: сформовано на основі [13; 15].

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі:

- відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів;
- наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- наявність власників бізнес-процесів, які відповідальні за їх оптимізацію.

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів, зазначимо, що зазвичай оптималь-

ність процесу оцінюється за такими параметрами:

- якість кінцевого результату бізнес-процесу;
- якість і зміст проміжних результатів (по кожній операції);
- змістовність дій виконавців при виконанні операцій;
- компактність і узгодженість схем бізнес-процесів;
- ефективність управління бізнес-процесом.



Рис. 5. Модель антикризової стратегії

Джерело: сформовано на основі [12; 13].

Для подолання неспівпадінь забезпечення подальшого динамічного підвищення та функціонування підприємства доцільно скористатися інноваційними антикризовими заходами — системою інноваційних стратегій націлених на зміцнення бізнес-процесів і формування підґрунтя у довгостроковій стійкості.

Оскільки інструменти стратегічного управління забезпечують цілеспрямованість комплексу антикризового управління, вони вимагають першочергового застосування — для цього слід обґрунтувати подальшу місію та систему основних цілей підприємства, яке потребує втручання, що забезпечить спрямованість антикризової програми.

Детальне обґрунтування даних аспектів забезпечить вибір та формування стратегічних напрямів розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, які спроможні забезпечити отримання високих фінансово-економічних результатів для стабілізації становища бізнес-процесів. Це, у свою чергу, вимагає формування відповідного фінансового підґрунтя за умови невизначеності інноваційного середовища шляхом застосування сценарійного підходу до стратегічного планування спроможного формалізувати найбільш вигідні напрями інноваційного розвитку в умовах конкурентного ринку збуту [11; 15].

Вибір доцільної антикризової стратегії, деталізується шляхом її формування з врахуванням тих проблем та слабких сторін, які були виявлені у процесі діагностування діяльності, відповідно напрямку дослідження, з урахуванням специфіки та глибини існуючого стану.

Враховуючи теоретичні засади стратегічного управління та практичну складову діяльності підприємств, нами пропонується використання антикризової стратегії.

Запропонована модель характеризує складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних та оперативних заходів антикризового управління, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям та завданням. Він взаємопов'язаний з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить не лише розв'язати проблему виживання, а й реалізувати перспективу сталого росту.

Таким чином, розроблений комплекс стратегічних та оперативних заходів реалізації антикризового менеджменту призначений для вирішення проблем, яка є інструментом реалізації мети антикризового розвитку та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, економічний механізм управління бізнес-процесами, у розрізі стратегічних та антикризових аспектів, передбачає постійне покращення та їх оптимізацію, тому доцільно:

1) здійснювати управління бізнес-процесами у рамках діючої стратегії розвитку підприємства;

2) з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтацією на зовнішніх і внутрішніх споживачів та обов'язковим урахуванням змін зовнішнього середовища, що можливо досягти шляхом безперервного покращення всіх ключових бізнес-процесів, локального покращення окремих "критичних" бізнес-процесів або радикальної зміною бізнес-процесів;

3) для формування та використання бажаної (ідеальної) моделі бізнес-процесів доцільно проводити бенчмаркінг;

4) оптимізація бізнес-процесів, що потребує проведення відповідних змін на підприємстві, а тому необхідною стає розробка нової адекватної мотиваційної системи, спрямованої на підтримку організаційних змін і створення відповідної корпоративної культури;

б) вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві з метою приведення у відповідність новим умовам, підвищення їх ефективності та доведення до еталону може відбуватися з використанням різноманітних методів та інструментів, основними серед яких є перепроєктування; реінжиніринг; аутсорсинг.

Література:

1. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2016. 96 с.
2. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. 2017. № 17/1. С. 55—60.
3. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність. Київ, 2009. 280 с.
4. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств. Суми: Мрія-1, 2016. 440 с.

5. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України "КПІ". 2017. Випуск 17. С. 173—180.

6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86—92. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.21.86.

7. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2013. 196 с.

8. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей: Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2017. № 1 (40). С. 146—151.

9. Корнева М. Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2014. № 3 (14). С. 94—98.

10. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Інноваційна економіка. 2016. № 6. С. 74—76.

11. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19—20. С. 110—116. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.110.

12. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.

13. Тургеля Ю. С., Олійник А. С. Формування антикризової програми підприємства. Сучасний рух науки. 2020. № 2. С. 110—112.

14. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2016. № 769. С. 125—131.

15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Arefieva, O.V. (2016), *Biznes-protsesi pidpriyemstv sfery posluh: faktory, formuvannya, konkurentospromozhnist'* [Business processes of service enterprises: factors, formation, competitiveness], Vyd. Yevropeys'koho un-tu, Kyiv, Ukraine.

2. Babak, O.A. (2017), "Reengineering as a modern tool of innovative activity of enterprises", *Ekonomichnyy visnyk Pereyaslav-Khmel'nyts'koho DPU*, vol. 17/1, pp. 55—60.

3. Bai, S. I. (2009), *Rozvytok orhanizatsiyi: polityka, potentsial, efektyvnist'*. [Development of the organization: policy, potential, effectiveness], Kyiv, Ukraine.

4. Bilovodska, O. A. (2016), *Ekonomichne obgruntuvannya reinzhyrnyhu biznes-protsesiv vyrobnychkh pidpriyemstv*. [Economic justification of business process reengineering of manufacturing enterprises], Mriya-1, Sumy, Ukraine.

5. Boychuk, N. Ya. and Orel, V. V. (2017), "Optimization of business process management at enterprises of Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho tekhnichnoho unyversytetu Ukrayiny "KPY"*, vol. 17, pp. 173—180.

6. Vakulenko, Yu., Oliynyk, A. and Cherneha, V. (2019), "The role of marketing strategy in the development of agrarian enterprises", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 86—92. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.21.86

7. Vynogradova, O. V. (2013), *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti*. [Reengineering of business processes in modern management], Vyd. DonDUET, Donetsk, Ukraine.

8. Kononova, I. V. (2017), "Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions", *Prometey: Stratehiyi rozvytku pidpriyemstva v umovakh rynkovoyi ekonomiky*, vol. 1 (40), pp. 146—151.

9. Korneva, M. L. (2014), "Analysis of business process improvement methods", *Visnyk Donbas'koyi derzhavnoyi mashynobudivnoyi akademiyi*, vol. 3 (14), pp. 94—98.

10. Mikheyenko, K. S. (2016), "Management of business processes of an enterprise on the basis of a balanced system of indicators", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 6, pp. 74—76.

11. Oliynyk, A., Turhelia, Yu. and Sokolovska, Yu. (2020), "Production and marketing strategies of anti-crisis management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19—20, pp. 110—116. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.110.

12. Saliga, S. Ya. (2015), *Antykryzove finansove upravlinnya pidpriyemstvom* [Anti-crisis financial management of the enterprise], Tsentr navchal'noyi literatury, Kyiv, Ukraine.

13. Turhelia, Yu. and Oliynyk, A. (2020), "Formation of the anti-crisis program of the enterprise", *Suchasnyy rukh nauky*, vol. 2, pp. 110—112.

14. Chornobai, L. I. (2016), "Business processes of an enterprise: general characteristics and economic essence", *Visnyk Natsional'noho unyversytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 769, pp. 125—131.

15. Shershneva, Z. E. (2004), *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2022 р.