УДК 330.131.7

Н. І. Насікан,
к. е. н., доцент, Київський національний лінгвістичний університет
ORCID ID: 0000-0001-6990-8584
О. В. Лошенюк,
к. е. н., доцент,Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID:0000-0002-1678-4044
Л. В. Сухомлин,
к. т. н., доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID:0000-0001-9511-5932

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.46

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

N. Nasikan,
PhD in Economics, Associate Professor, Kiev National Linguistic University
O. Losheniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Chernivtsi Institute of Trade
and Economics of State University of Trade and Economics
L. Sukhomlyn,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi NationalUniversity

COMMERCIAL ACTIVITIES AND MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

Середовище функціонування вітчизняних підприємств постійно змінюється під впливом багатьох факторів. Тому для забезпечення стабільної конкурентоспроможності та високої ефективності діяльності в арсеналі підприємства повинні бути механізми адаптації діяльності та порядку впровадження бізнес-процесів до викликів зовнішнього середовища.

У статті досліджено сучасні підходи до управління підприємствами та визначено місце бізнес-процесів у них. Проаналізовано трактування категорії "бізнес-процес" різними науковцями та проведено їх поділ на основі чотири групи: основні, сервісні, стратегічні та бізнес-процеси управління. Досліджено наявні типи управління бізнес-процесами: системно-орієнтований, орієнтований на людину та документоорієнтований. Деталізовано представлено системно-орієнтований підхід до управління бізнес-процесом шляхом його графічного відображення. Встановлено етапи управління бізнес-процесами, адаптовані під виклики сучасного середовища: розробка, моделювання, виконання, моніторинг, оптимізація, охарактеризовано особливості кожного із них. Для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю та бізнес-процесами на підприємствах України, запропоновано концепцію вдосконалення управління, визначено її ключові цілі та характеристики. Наведено практичні методи вдосконалення управління бізнес-процесами: безперервне вдосконалення, швидкий аналіз рішень, реінжиніринг BPR, бенчмаркінг та грінфілд, розкрито сутність кожного із них. Досліджено наслідки сучасного зовнішнього середовища, сформованого під впливом поширення пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабного збройного вторгнення росії, для діяльності економіки країни шляхом оцінки рівня надходжень у Полтавській, Волинській, Чернівецькій та Львівській областях. Сформовано перспективи застосування результатів дослідження для підтримки стійкості вітчизняних підприємств в умовах агресивного зовнішнього середовища.

The operating environment of domestic enterprises is constantly changing under the influence of numerous factors. Therefore, in order to ensure stable competitiveness and high efficiency of operations, the arsenal of enterprises should have mechanisms for adapting activities and the order of implementation of business processes to the challenges of the external environment.

The article examines modern approaches to enterprise management and determines the place of business processes in them. The interpretation of the business process category by various scientists was analyzed and their division was carried out on the basis of four groups: main, service, strategic and business management processes. The available types of business process management are studied: system-oriented, human-oriented, and document-oriented. A system-oriented approach to business process management through its graphic display is presented in detail. The stages of business process management adapted to the challenges of the modern environment are established: development, modeling, implementation, monitoring, optimization, the features of each of them are characterized. To increase the efficiency of management of commercial activities and business processes at enterprises of Ukraine, the Management Improvement Concept was proposed, and its key goals and characteristics were defined. Practical methods of improving business process management are presented: continuous improvement, rapid decision analysis, BPR reengineering, benchmarking and greenfield, the essence of each of them is revealed. The consequences of the modern external environment, formed under the influence of the spread of the pandemic of the corona virus infection COVID-19 and the full-scale armed invasion of russia, for the activity of the country's economy by assessing the level of income in the Poltava, Volyn, Chernivtsi and Lviv regions were studied. Prospects for the application of research results to support the stability of domestic enterprises in the aggressive external environment have been formed.

Ключові слова:комерційна діяльність, управління, бізнес-процес, концепція, оптимізація.
Key words: commercialactivity, management, businessprocess, concept, optimization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища значною мірою впливає на комерційну діяльність та управління бізнес-процесами кожного підприємства. У таких умовах критично необхідною є наявність цілісної системи управління, в основі якої повинні бути закладені принципи адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Це дозволить суб'єктам господарювання неухильно слідувати порядку реалізації їх основних бізнес-цілей. При цьому розробка такої системи управління повинна відбуватись із використанням технологічних досягнень у сфері аналітики для перенесення рішень по управлінню бізнес-процесами з урахуванням виробничої специфіки підприємства на системний рівень.

Значення наявності системи ведення комерційної діяльності та управління нею на фоні подій останніх декількох років, пов'язаних із запровадженням світового карантину через поширення коронавірусної інфекції COVID-19, а також із урахуванням повномасштабної війни в Україні, набуває принципово нового рівня. Справді, після світової економічної кризи 2008 року ці події є першим серйозним викликом для економіки не лише України, а й усього світу. З іншого боку, саме наявність великого обсягу факторів впливу зовнішнього середовища на комерційну діяльність та бізнес-процеси підприємств, дозволить повною мірою оцінити ефективність діючої системи управління підприємствами та внести в неї необхідні правки, що зумовлює високу актуальність наукового дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління комерційною діяльністю та бізнес-процесами підприємства не втрачає актуальності вже не один десяток років. Це пов'язано із тим, що саме підприємства є основою економіки кожної держави і від їх успішної діяльності залежить розвиток країни загалом. Постійна зміна умов зовнішнього середовища поряд із розвитком конкуренції, стиранням торговельних кордонів, поширенням інноваційних технологій у всі сфери життя, зумовлює необхідність постійного перегляду діючих механізмів управління підприємствами. З огляду на це, велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітиків, топових менеджерів фокусують свої дослідження на означеній тематиці. Зокрема, вагомий вклад у розкриття проблематики дослідження був здійснений Смерічевським С., Захаровим В.[1], Демиденко В. [2], Тур О., Матусевич А. [3], Павловою В., Паршиною О., [4], Мурованою Т., Антонюком Я. [5], Ольшанським О. [6] та багатьма іншими. Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що динамічність середовища функціонування підприємств, яке формує все нові виклики для їх діяльності, вимагає проводити переоцінку існуючих механізмів управління для пошуку найбільш дієвих із них для забезпечення адаптації і виживання підприємств у кризових умовах.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

З урахуванням вищенаведеного метою наукового дослідження виступає аналіз здійснення комерційної діяльності та управління бізнес-процесами в умовах нестабільного зовнішнього середовища на шляху до виокремлення напрямків оптимізації процесу управління та забезпечення зростання його ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне середовище функціонування підприємств пов'язане із високим ступенем складності, нестабільності та невизначеності. Під час діяльності в такому середовищі головним завданням підприємств стає оперативне реагування на зміни в ньому і прийняття відповідних управлінських рішень. Адекватне своєчасне реагування на одномоментні зміни бізнес-середовища, в першу чергу, визначається наявністю ефективно побудованої системи управління підприємством.

Переважна більшість вітчизняних підприємств під час аналізу наявних систем управління здійснюють вибір на користь використання функціонального принципу та

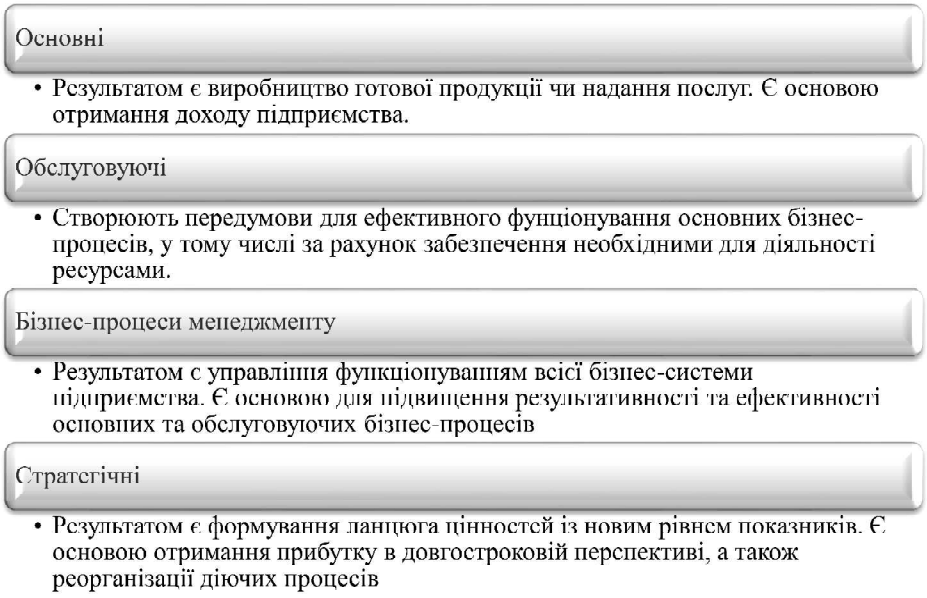


Рис. 1. Види бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

встановлення ієрархічних рівнів управління. Такий підхід вперше був визначений у 1911 році Тейлором Ф. і за час свого існування набув поширення у практиці управління більшості підприємств у світі[2]. Тим не менше, активне застосування функціональних структур управління супроводжується значними проблемами. Так, відособлені функціональні підрозділи підприємства часто не розуміють процеси, які відбуваються у компанії загалом. Це значно зменшує рівень їх зацікавленості у тих питаннях, які напряму не належать до їх компетенції. У той же час, поширеною практикою є гальмування взаємодії між відокремленими підрозділами підприємства через наявність низки бюрократичних правил передачі повідомлень між рівнями ієрархічної структури управління.

Із урахуванням наявних проблем, стало очевидним, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища більш ефективним є побудова системи управління підприємством на основі процесного підходу, а не функціонального. Аналіз практики його використання свідчить про те, що на цей час процесний підхід до організації управління є найбільш прогресивним та активно використовується у різних сферах діяльності, як основа забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. При використанні такого підходу керівники на всіх рівнях управління фокусують увагу на чіткій організації взаємодії між учасниками різних процесів, адже через їх хаотичність можуть втрачатися значні об'єми інформації та часу, що напряму призводить до економічних втрат.

Окрім того, на сучасних підприємствах, які організовують свою діяльність за процесним принципом, надзвичайно актуальним є питання побудови ефективної бізнес-системи, а також формування методики оцінки її результативності. При цьому, повністю вся бізнес-системана всіх рівнях управління пронизується бізнес-процесами (БП), які відповідають за підсилення результативності діяльності підприємства.

Відтак, для повноти охоплення тематики дослідження, розглянемо детальніше сутність категорії "бізнес-процес", проаналізувавши визначення, запропоновані різними вченими. Так, за Чорнобай Л. І., Дума О. І., бізнес-процес являє собою систему безперервних, взаємопов'язаних та впорядкованих дій, яка виступає елементом механізму утворення доданої вартості в процесі операцій із ресурсами підприємства, і яка спрямована на забезпечення високого рівня продуктивності та ефективності діяльності компанії загалом [3].

У той же час, згідно з державним стандартом ISO 9001 бізнес-процес — це стійка, цілеспрямована сукупність пов'язаних між собою видів діяльності, яка згідно з визначеною технологією трансформує вхідні потоки ресурсів у вихідні [7].

Мурована Т. та Антонюк Я. при трактуванні поняття бізнес-процесу дотримуються думки, що це сукупність пов'язаних між собою та структурованих цілей, завдань та алгоритмів, дій працівників, організації роботи автоматизованих систем підприємства, побудованих на принципах прозорості та зрозумілості для підвищення ефективності господарської діяльності та максимального задоволення потреб кінцевих споживачів [5, с. 101].

Виділяють чотири основні групи бізнес-процесів підприємства (рис.1).

Управління бізнес-процесам можна поділити на типи залежно від мети, якій вони служать. Першим типом управління є системно-орієнтований. У межах цього типу управління відбувається керування процесами, які залежать від існуючих бізнес-систем (наприклад, HRMS, CRM, ERP) без залучення людини [8]. Системно-орієнтоване програмне забезпечення має широкі можливості інтеграції для пришвидшення створювання ефективних бізнес-процесів. Яскравим прикладом процесу, орієнтованого на інтеграцію, є онлайн-банкінг, у межах якого об'єднуються різні програмні системи.

Наступним типом є управління БП, орієнтоване на людину із підтримкою різними автоматизованими функціями. Такі БП переважно виконуються працівниками і не можуть бути автоматизовані. Часто такі бізнес-процеси вимагають багато погоджень і містять потребу у виконанні різних завдань, до кожного з яких залучається окремо особа[8]. Прикладами процесів, орієнтованих на людину, є обслуговування клієнтів, обробка скарг, підключення працівників, ведення електронної комерції, формування звітів про витрати, тощо.

Заключним типом управління БП є документоорієнтоване. Такий тип застосовується, коли в основі процесу лежить документ (наприклад, контракт або угода). Документоорієнтоване управління дозволяє маршрутизувати, форматувати, перевіряти та підписувати документ під час виконання завдань у робочому процесі [8].

З метою формування стійкої до впливу факторів зовнішнього середовища системи управління бізнес-процесами підприємствам необхідно проводити моніторинг кожного етапу бізнес-процесу, оперативно вияв-

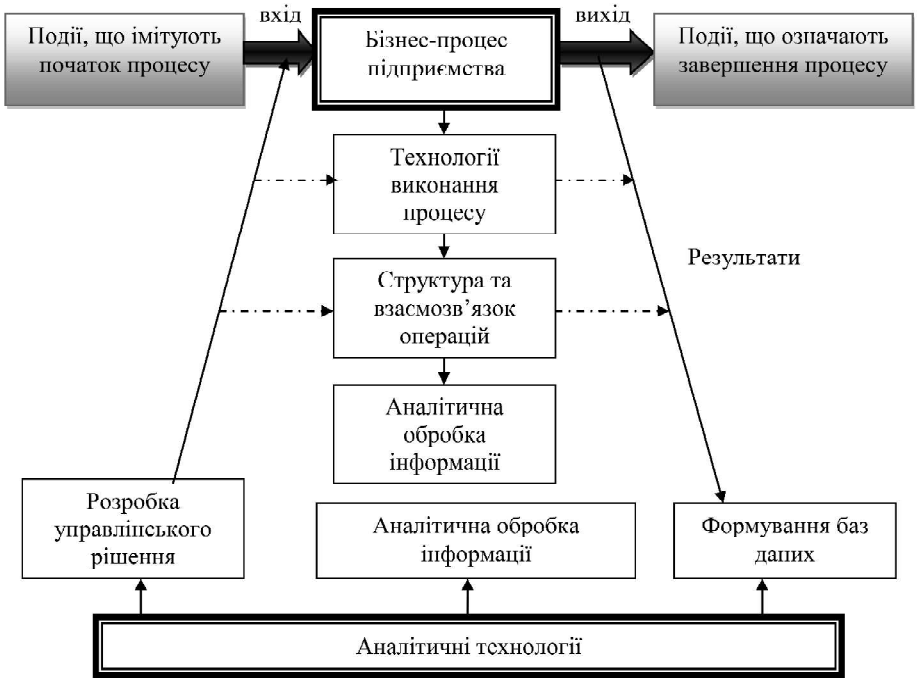


Рис. 2. Схематичне відображення системно-орієнтованого управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено авторами на основі [4, с. 56].

ляти найбільш раціональні рішення і вносити необхідні зміни. Врахування факторів впливу та можливих змін, які провокуються нестабільним середовищем, потребує проведення безперервних досліджень шляхом використання системно-орієнтованого типу управління. Для вирішення цього завдання необхідно враховувати складну структуру бізнес-процесу підприємства (рис. 2).

Аналіз рис. 2, дозволяє сформувати висновки, що впродовж усього циклу управління бізнес-процесом, ключова роль відводиться використанню сучасних аналітичних технологій. Це пов'язано із тим, що лише за таких умов у підприємства виникає можливість всебічно оцінити фактори зовнішнього середовища та виявити загрози, які впливатимуть на успішність його реалізації та внести до БП відповідні корективи.

У той же час, постійні виклики, які продукуються середовищем діяльності підприємств, формують нові вимоги для побудови ефективної системи управління

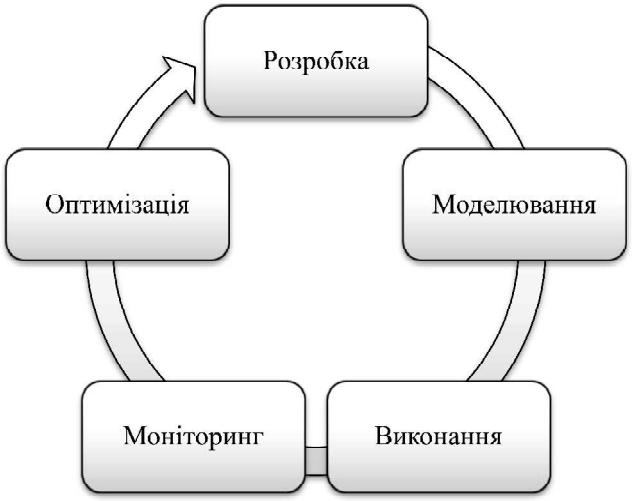


Рис. 3. Етапи управління бізнес-процесами у сучасних умовах

Джерело: розроблено авторами на основі [9].

бізнес-процесами. У вигляді, адаптованому під сучасні вимоги, така система включає наступні етапи (рис. 3).

На першому етапі бізнес-аналітики переглядають поточні правила ведення бізнесу, проводять опитування різних зацікавлених сторін і обговорюють із керівництвом бажані результати, які воно очікує отримати від реалізації бізнес-процесу. Мета етапу розробки полягає в отриманні розуміння бізнес-правил і переконання в тому, що результати відповідають цілям підприємства.

На етапі моделювання відбувається ідентифікація, визначення та представлення нових процесів для підтримки поточних бізнес-правил для різних зацікавлених сторін.

Етап виконання бізнес-процесу передбачає попереднє його тестування на невеликій групі користувачів, з подальшим поширенням на всіх інших користувачів. У разі виконання автоматизованих БП необхідно проводити їх штучне гальмування для мінімізації помилок.

Під час моніторингу відбувається визначення ключових показників ефективності і відстеження результатів їх розрахунку на основі звітів або інформаційних панелей. При цьому надзвичайно важливо зосереджуватись на макро- чи мікропоказниках: розглядати цілий процес у порівнянні із окремими сегментами процесу.

Завершується управління бізнес-процесами етапом оптимізації. Маючи ефективну систему звітності, підприємство може ефективно керувати операціями в напрямку оптимізації або вдосконалення процесів. Оптимізація БП у цьому випадку означає їх переробку для підвищення ефективності процесів та посилення їх узгодження із комплексною стратегією підприємства.

У той же час, для підвищення ефективності комерційної діяльності та управління бізнес-процесами на підприємствах України, доцільно впровадити ряд заходів. Систематизуємо їх, сформувавши концепцію вдосконалення управління комерційною діяльністю та БП підприємства. Цілями зазначеної концепції виступають:

1) мінімізація витрат ресурсів;

2) скорочення витрат робочого часу та підвищення продуктивності праці;

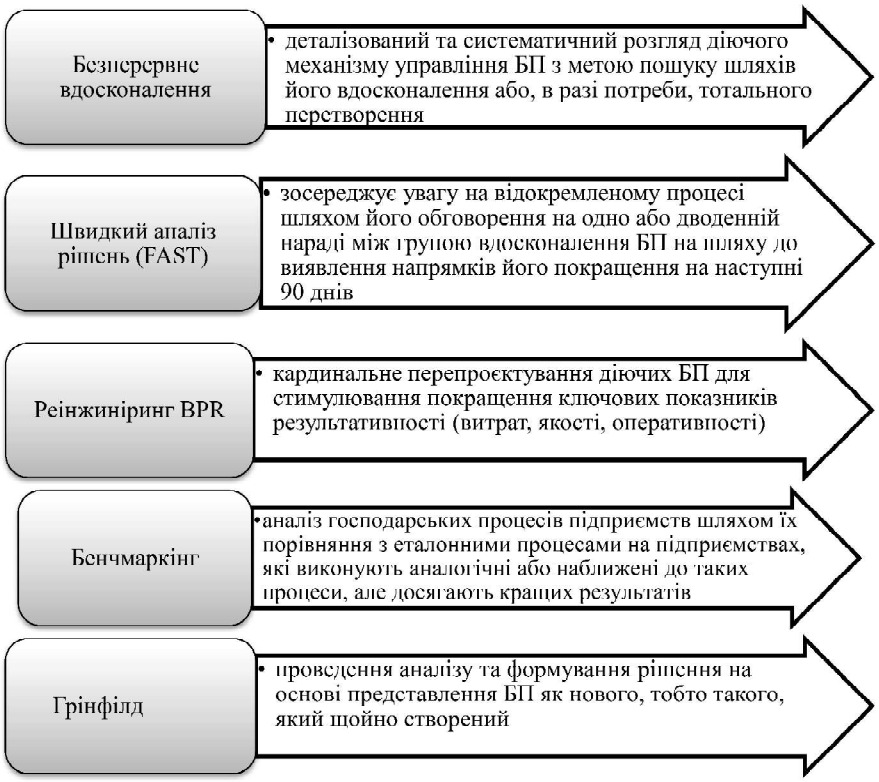


Рис. 4. Методи вдосконалення механізму управління БП підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 25].

3) зростання якості виробленої продукції та наданих послуг;

4) вдосконалення структури управління підприємством, консолідація функцій;

5) скорочення тривалості циклу торгово-технологічного процесу.

Найвища ефективність управління бізнес-процесами отримується в результаті залучення мінімальної кількості учасників, наявності єдиного контролю за БП, зниження частки операцій, на які потрібно погодження, паралельного виконання функцій управління, типізації процесів та їх спрощення шляхом зменшення кількості входів і об'єднання робіт, сприяння зростанню автономності бізнес-процесів, подолання розривів у технологічному ланцюгу, створення максимально можливих варіантів здійснення процесу.

Практичними методами, за допомогою яких відбуватиметься вдосконалення механізму управління БП, є наступні (рис. 4).

Постійна потреба вдосконалення механізму управління комерційною діяльністю підприємства та його бізнес-процесами зумовлюється безперервними змінами у зовнішньому середовищі його функціонування. З урахуванням цього, необхідно завчасно впроваджувати коригувальні та превентивні заходи по усуненню або зменшенню впливу негативних чинників на діяльність суб'єкта господарювання, а також згладжувати вплив циклічних коливань зовнішнього середовища на таких суб'єктів. Отже, в першу чергу на керівників підприємств покладається обов'язок враховувати зміни у середовищі функціонування підприємства, систематично порівнювати якість виробленої продукції та послуг із аналогічними продуктами конкурентів, а також активно впроваджувати у виробничу та управлінську діяльність підприємств інноваційні досягнення.

У той же час, управління БП в умовах постійних змін зовнішнього середовища формує вимогу до керівників окремих процесів своєчасно виявляти проблемні, збиткові процеси і проводити їх якісне переформатування через поділ великих і заплутаних на менші, або навпаки консолідацію декількох малих процесів у один об'ємний. Керівник процесу зобов'язаний оперативно реагувати на вимоги часу і створювати нові адаптовані процеси, в тому числі й шляхом повної заміни старих, якщо вони перестають відповідати вимогам кінцевих споживачів і перешкоджають досягненню запланованої результативності.

Необхідність наявності механізму перетворення системи управління комерційною діяльністю та бізнес-процесами відповідно до умов зовнішнього середовища посилилась на фоні поширення пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, коли підприємства по всьому світу стикнулись із вимогою повністю припинити діяльність або продовжувати її із значними обмеженнями.

Для України, окрім пандемії, найбільший вплив на звичний порядок комерційної діяльності підприємств спричинило повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року, коли життєдіяльність не лише всієї економіки, а й країни було поставлено на паузу. Свідченням стану економіки, зокрема комерційної діяльності бізнесу, єдані порталу Децентралізація щодо надходжень до регіональних бюджетів у квітні 2022 року. Так, згідно опублікованого дослідження по всій Україні відстежується значний спад податкових надходжень до бюджету. Наприклад, у Полтавській області — загальний дохід чотирьох громад у порівнянні із показниками попереднього року зменшився від 1,6% у Сенчанській громаді до 22,6% у Оржицькій громаді; у Львівській області — загальний дохід чотирьох громад був менший від 7,4% у Городоцькій громаді до 17,8% у Сокільницькій громаді; у Волинській області — у двох громадах — Шацькій та Вишівській доходи зменшились на 4,8% і 5,0% відповідно, проте по всіх інших громадах відбулось зростання доходів до бюджетів приблизно у 2,3 рази; у Чернівецькій області більшість бюджетів отримали навіть більше запланованих доходів, лише Хотинська, Новодністровська та Кіцманська громади недоотримали від 8 до 15 % доходів відповідно[10;

11]. Описана статистика дозволяє сформувати висновки, що попри нищівний удар для всієї країни економіка деяких регіонів продовжувала працювати. Це стало можливим у тому числі шляхом оперативної адаптації вітчизняного бізнесу до нових реалій. Загальні висновки щодо ефективності управління діяльністю підприємств та його бізнес-процесів в умовах сформованого війною зовнішнього середовища стануть можливими лише через деякий час. Проте очевидним залишається той факт, що запропоновані заходи по вдосконаленню механізму управління БП виступатимуть основою для виживання вітчизняних підприємств на найближчу перспективу.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Підсумовуючи проведене дослідження, підкреслимо, що вся діяльність підприємства нерозривно пов'язана із реалізацією основних, обслуговуючих, стратегічних та управлінських бізнес-процесів. Ефективність їх реалізації, а отже успіх підприємства загалом, тісно пов'язані із зовнішнім середовищем, яке піддається постійним змінам. У таких умовах керівництво підприємства змушене оперативно приймати рішення, які дозволять нівелювати негативний вплив зовнішніх факторів. Для цих цілей у механізм реалізації БП органічно вплітаються аналітичні технології, які дають змогу швидко обробляти великі об'єми даних, а отже швидше приймати управлінські рішення.

У той же час, під впливом інноваційних технологій змінюються і самі етапи реалізації БП, які у сучасному вигляді включають розробку, моделювання, виконання, моніторинг та оптимізацію. При цьому, вдосконалення механізму управління БП може здійснюватися методом безперервного вдосконалення, швидкого аналізу рішень, реінжиніргу BPR, бенчмаркінгу та грінфілду.

Протягом останніх декількох років в умовах поширення пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабного збройного вторгнення росії до України, які спричинили часткову зупинку економіки країни, потреба у наявності ефективних методів управління комерційною діяльністю та БП значною мірою зросла. Підтвердженням описаної тенденції є дані сайту Децентралізація, які показують значне зниження доходів бюджетів, наприклад, Полтавської, Львівської, Волинської та Чернівецької областей. Відтак, узагальнені у науковому дослідженні методи підвищення ефективності управління БП, можуть бути застосовані вітчизняними підприємствами на практиці, що слугуватиме основою для їх виживання в умовах агресивного зовнішнього середовища. Окрім того, покращення механізмів управління бізнес-процесами дозволить сформувати підприємствам цілий блок стратегічних переваг, який буде стимулювати раціональне використання виробничого потенціалу та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств.

Література:

1. Смерічевський С. Захаров В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 200 с.

2. Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517

3. Тур О., Матусевич А. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

4. Павлова В., Паршина О. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Економіка підприємства. 2017. №1 (46). С. 54—59.

5. Мурована Т., Антонюк Я. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємства. Економічна наука. 2020. № 3. С. 100—103.

6. Ольшанський О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22 (3). С. 22—26.

7. ДСТУ ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги".URL: http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf

8. A FullOverviewofBusinessProcessManagement (BPM). Kissflow. 2021. URL: https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-management-overview/

9. What is BPM? A Guide to Business Process Management (2022). Happyfox. URL:https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/

10. Експерти проаналізували показники доходів бюджетів 25 громад Полтавської, Волинської та Львівської областей. Децентралізація. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/news/15114

11. Перевиконують бюджет та економлять на ремонті. Чи вистачає громадам Чернівецької області грошей у воєнний час. Суспільне новини. 2022. URL: https://suspilne.media/252359-perevikonuut-budzet-ta-ekonomlat-na-remonti-ci-vistacae-gromadam-cerniveckoi-oblasti-grosej-u-voennij-cas/

References:

1. Smerichevs'kyj, S. and Zakharov, V. (2007), Upravlinnia biznes protsesamy: navchal'nyj posibnyk [Management of business processes: training manual], DonDUU, Donetsk, Ukaraine.

2. Demydenko, V. (2015), "Business process management as a component of the process approach to enterprise management", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517 (Accessed 30 June 2022).

3. Tur, O. and Matusevych, A. (2018), "Management of business processes at the enterprise", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (Accessed 30 June 2022).

4. Pavlova, V. and Parshyna, O. (2017), "Management of enterprise business processes using modern analytical technologies", Ekonomika pidpryiemstva, vol. 1 (46), pp. 54—59.

5. Murovana, T. and Antoniuk, Ya. (2020), "Management of business processes in the context of strategic development of the enterprise", Ekonomichna nauka, vol. 3, pp. 100—103.

6. Ol'shans'kyj, O. (2018), "Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 22 (3), pp. 22—26.

7. DSTU ISO 9001:2015 "Quality management systems. Requirements", available at: http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf (Accessed01 July 2022).

8. Kissflow (2021), "A Full Over view of Business Process Management (BPM)", available at: https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-management-overview/ (Accessed01 July 2022).

9. Happyfox (2022), "What is BPM? A Guide to Business Process Management", available at: https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/ (Accessed01 July 2022).

10. Decentralization (2022), "Experts analyzed the indicators of budget revenues of 25 communities of Poltava, Volyn and Lviv regions", available at: https://decentralization.gov.ua/news/15114 (Accessed02 July 2022).

11. Social news (2022), "They exceed the budget and save on repairs. Do communities of Chernivtsi region have enough money during wartime?", available at: https://suspilne.media/252359-perevikonuut-budzet-ta-ekonomlat-na-remonti-ci-vistacae-gromadam-cerniveckoi-oblasti-grosej-u-voennij-cas/ (Accessed 02 July 2022).

Стаття надійшла до редакції 06.07.2022 р.