

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.13>

УДК 65:005.4

A. A. Terebukh,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2293-4878>*

P. P. Rusyn-Hrynuk,

*PhD, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>*

M. B. Pidvalnyi,

*аспірант кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5649-9613>*

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ

A. Terebukh,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Tourism,
Lviv Polytechnic National University*

R. Rusyn-Hrynuk,

PhD, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

M. Pidvalnyi,

*Postgraduate student, Department of Tourism,
Lviv Polytechnic National University*

BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND CLASSIFICATION SIGNS

Будь-яке підприємство, незалежно від його спеціалізації, форми власності, розміру та організаційної форми є сукупністю різноманітних бізнес-процесів. У свою чергу, розвиток підприємства з точки зору бізнес-процесів можна виглядати як сукупність етапів, що передбачають: аналіз поточних бізнес-процесів; формування стратегії розвитку; розробка нових бізнес-процесів; впровадження нових бізнес-процесів. У статті обґрунтовано різні підходи до трактування поняття «бізнес-процеси». Охарактеризовано та наведено класифікаційні ознаки бізнес-процесів підприємства. Хоча бізнес-процеси можуть істотно відрізнятися між собою, є кілька ознак, які є спільними для усіх бізнес-процесів. До таких ознак можна віднести наступні: цільова спрямованість, структурованість, взаємозв'язок із іншими процесами, керованість, наявність ресурсів та системність. Досліджено, що бізнес-процеси організовуються і реалізуються задля можливостей досягнення підприємствами бізнес-цілей. Вони складаються із взаємопов'язаних елементів, які перетворюють вхідні дані в результати, що мають цінність для підприємства. Важливі ознаки бізнес-процесів – системність, ділова спрямованість, повторюваність, ієрархічність та спрямованість на результат. Існують різноманітні види бізнес-процесів, які можна класифікувати за ключовими критеріями, такими як рівень деталізації, характер взаємодії з клієнтами, частота виконання та інші. До таких видів належать стратегічні, тактичні, операційні та інші бізнес-процеси. Аргументовано, що бізнес-процеси є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства. Вони підпорядковані таким завданням, як: забезпечення ефективної роботи відділів та підрозділів, зменшення витрат, збільшення якості продукту чи послуги, задоволення потреб клієнтів тощо. Це означає, що ефективне управління бізнес-процесами є критичним фактором для успішного функціонування підприємства. Для досягнення цього необхідно планувати, будувати та оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати їх постійний моніторинг та вдосконалення, що дозволяє досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Any enterprise, regardless of its specialization, form of ownership, size and organizational form, is a collection of various business processes. In turn, the

development of the enterprise from the point of view of business processes can be seen as a set of stages that include: analysis of current business processes; formation of a development strategy; development of new business processes; implementation of new business processes. The article substantiates various approaches to the interpretation of the concept of "business processes". The classification features of the enterprise's business processes are characterized and given. Although business processes can differ significantly from one another, there are several characteristics that are common to all business processes. Such features include the following: target orientation, structuredness, relationship with other processes, controllability, availability of resources and systematicity. It has been studied that business processes are organized and implemented for the purpose of enabling enterprises to achieve business goals. They consist of interconnected elements that transform inputs into outputs that have value for the enterprise. Important features of business processes are systematicity, business orientation, repeatability, hierarchy, and focus on results. There are various types of business processes that can be classified according to key criteria such as level of detail, nature of interaction with customers, frequency of execution and others. Such types include strategic, tactical, operational and other business processes. It is argued that business processes are a key element of the functioning of any enterprise. They are subordinated to such tasks as: ensuring the efficient operation of departments and units, reducing costs, increasing the quality of a product or service, meeting customer needs, etc. This means that the effective management of business processes is a critical factor for the successful functioning of the enterprise. To achieve this, it is necessary to plan, build and optimize business processes, ensure their constant monitoring and improvement, which allows to achieve greater efficiency and competitiveness.

Ключові слова: *бізнес-процеси, підприємство, стратегія розвитку, класифікаційні ознаки, управлінські бізнес-процеси.*

Keywords: *business processes, enterprise, development strategy, classification features, management business processes.*

Постановка проблеми. З позиції процесного наукового методичного підходу будь-яке підприємство, незалежно від його спеціалізації, форми

власності, розміру та організаційної форми є сукупністю різноманітних бізнес-процесів. У свою чергу, розвиток підприємства з точки зору бізнес-процесів можна виглядати як сукупність етапів, що передбачають: аналіз поточних бізнес-процесів (перед тим, як розпочати розвиток підприємства, слід проаналізувати всі поточні бізнес-процеси. Це допоможе виявити слабкі місця і проблеми, які необхідно вирішити для досягнення успіху); формування стратегії розвитку (на основі аналізу поточних бізнес-процесів слід створити стратегію розвитку підприємства. Вона може полягати у розширенні асортименту продукції, збільшенні кількості клієнтів, вдосконаленні виробничих процесів тощо); розробка нових бізнес-процесів (для реалізації стратегії розвитку слід розробити нові бізнес-процеси або вдосконалити поточні. Наприклад, якщо має місце стратегія збільшення кількості клієнтів, то слід розробити нові процеси залучення та обслуговування клієнтів тощо); впровадження нових бізнес-процесів (після розробки нових бізнес-процесів слід їх впровадити в роботу підприємства. Це можна вимагати певних змін у структурі організації, залучення нових співробітників або навчання поточного персоналу. Моніторинг та оцінка результатів: після впровадження нових бізнес-процесів слід провести моніторинг та оцінку їх результатів. Це дозволяє вчасно виявити проблеми та внести зміни для досягнення поставлених цілей).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження сутності бізнес-процесів присвячено дуже багато публікацій. Серед вітчизняних та іноземних науковців [1-8], які досліджували дане питання можна віднести: Волосатова М, Макотерська І., Командровської В., Морозенко О., Чорнобай Л., Дума О., Сідоренко М. та інші.

Важливу роль у дослідженні бізнес-процесів відіграє класифікація, яка включає різні класифікаційні ознаки діяльності, залежно від мети дослідження та конкретної галузі. Враховуючи позиції таких авторів, як [9-14]: Банташ А., Коваль В., Башинська М., Козловцева В., Ільченко С., Хумарова Н., Маслій Н., Дем'янчук М., Скрібань В., Бірюкова В., Дубіна І., Кемпбелл Д., Караянніс Е., Чуб А., Григорудіс Е., Кожевїна О., Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang, Yabo Zhao, можна побачити, що класифікація бізнес-процесів

відбувається за різними ознаками. Тому важливого значення набуває розроблення єдиного механізму за яким можна проводити класифікацію бізнес-процесів.

Формування цілей написання статті. Метою написання статті є теоретичне обґрунтування поняття «бізнес-процес» та визначення їх класифікаційних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «бізнес-процес» застосовується у дуже різноманітних контекстах. З огляду на це, для того, щоб ідентифікувати сутнісні ознаки бізнес-процесів і систематизувати їх проаналізуємо трактування даного поняття різними авторами. Так, аналітики компанії «Нова пошта» трактують бізнес-процес як: «...структурований, покроковий алгоритм дій співробітників в рамках розв'язання конкретної задачі...» [1].

У ІТ компанії Artel під бізнес-процесами розуміють «...послідовність дій, в результаті яких створюється новий продукт/послуга, або проводиться аналіз діяльності всіх співробітників. Коротко — інструмент для вирішення завдань бізнесу; це те, що ви робите в рамках своєї роботи/діяльності...» [2].

Для фахівців аудиторсько-консалтингової Корпорації «Глобал Консалтинг» бізнес-процес - це «...набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача. Про моделювання бізнес-процесів у нас заговорили не так давно....» [3].

М. Волосатова трактує бізнес-процеси як: «...комплекс дій, взаємозалежних та пов'язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, який задовольняє вимогам споживачів. ...» [4].

І. Макотерська — співзасновниця консалтингової компанії I+J стверджує, що «...бізнес-процес — це набір повторюваних подій, активностей та/або рішень, які призводять до певного результату. Це може бути сервіс, продукт або частина продукту. Результат повинен нести цінність для компанії та/або клієнта. Ключова ознака процесу — наявність точок входу і виходу, input і

output. З однієї точки в іншу веде ряд кроків. Повторюваність – важливий критерій, який відрізняє процес від, наприклад, проектної діяльності ... Найпопулярнішу категоризацію процесів сформулював економіст, професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. В межах value chain model він виділив дві групи процесів: основні (core/primary) – те, що годує компанію: виробництво продукту або послуги; допоміжні (support) – все інше: логістика, маркетинг, фінанси і так далі...» [5].

За дослідженнями В. Командровської та О. Морозенко «...відомо декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу розрізняє основні бізнес-процеси, котрі утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку, допоміжні бізнес-процеси, що направлені 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....» [6].

Л. Чорнобай та О. Дума виокремили «...за ознакою формування результату (основні та обслуговуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та розвитку); за орієнтованістю бізнес-процесів (бізнес-процеси орієнтовані на клієнта, підтримку та управління, за місцем у ланцюгу формування вартості (бізнес-процеси вхідної і вихідної логістики, виробництва, маркетингу та продажу, сервісу, управління персоналом, інфраструктури організації, технологічного розвитку, техніки та методів забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами); за характером продукту (виробничі та адміністративні бізнес-процеси); за відношенням до клієнтів організації (внутрішні і зовнішні бізнес-процеси); за рівнем деталізації розгляду (бізнес-процеси верхнього рівня, детальні та елементарні бізнес-процеси); за напрямком руху (горизонтальні та

вертикальні бізнес-процеси); за видами діяльності (планування діяльності, провадження діяльності, реєстрація фактичної інформації, аналіз і контроль, прийняття управлінського рішення); в залежності від напрямку діяльності (типові і специфічні бізнес-процеси); за рівнем складності (прості і складні бізнес-процеси); за функціональною ознакою (процеси постачання, виробництва, реалізації, фінансових розрахунків); за характером впливу на успіх організації (ключові і критичні бізнес-процеси); за рівнем деталізації (крос-функціональні і підпроцеси); за ступенем пов'язаності окремих частин (локальні та інтеграційні бізнес-процеси); за рівнем реалізації бізнес-процесів (бізнес-процеси на рівнях інжинірингу та реінжинірингу, а також бізнес-процеси функціонування організації); за ступенем впливу на результативність (ключові і ризикові); за ознакою часу (бізнес-процеси безперервного повторення і періодичного повторення, одноразового виконання); за рівнем стійкості бізнес-процесів (інноваційні та програмовані бізнес-процеси); у межах основних складових збалансованої системи показників (фінансові, клієнтські, виробництва, розвитку, навчання і зростання); за фокусом управлінської діяльності (управління людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації); за видами бізнес-процесів розвитку (розвиток розуміння ринку та споживачів, розвиток стратегії та візії організації, розвиток системи управління, розвиток та навчання персоналу)...» [7].

М. Сідоренко серед загальної сукупності бізнес-процесів виділяє послідовні бізнес-процеси, і трактує їх як «...послідовність кроків, які виконуються по черзі, поки все не завершиться. Він схожий на звичайну блок-схему, що описує алгоритм розв'язання задачі... Бізнес-процес зі статусами являє собою набір окремих станів (статусів). Кожен статус по суті є окремим послідовним процесом, який взаємопов'язаний з іншими...Послідовний бізнес-процес краще вибрати тоді, коли необхідно виконати якийсь певний ланцюжок дій. Наприклад, затвердження відпустки. Всі документи по черзі направляються відповідальним, які повинні їх затвердити. Бізнес-процес зі статусами варто

вибрати , якщо розв'язуване завдання дуже складне, нелінійне, але при цьому всю роботу можна розділити на окремі взаємопов'язані стани. Наприклад, робота видавничого дому. Спочатку велика група авторів працює над проектом, потім він відправляється редактору, далі його можуть направити як на друк, так і на доопрацювання. Загалом, процес досить складний, тому розумно розбивати його на складові.» [8].

Хоча бізнес-процеси можуть істотно відрізнятися між собою, є кілька ознак, які є спільними для усіх бізнес-процесів. До таких ознак можна віднести наступні:

- цільова спрямованість: бізнес-процеси завжди мають конкретну мету, слід якої досягти;
- структурованість: бізнес-процеси можна розділити на окремі етапи, кожен з яких має свої завдання та результати;
- взаємозв'язок з іншими процесами: бізнес-процеси часто залежать від інших процесів, і можуть бути пов'язані з ними в різних способах;
- керованість: бізнес-процеси потребують керування та контролю для досягнення поставленої мети та підтримки ефективності;
- наявність ресурсів: для виконання бізнес-процесів необхідні різні ресурси, такі як фінансові, людські, матеріальні тощо;
- системність: ознака системності означає, що бізнес-процеси можуть бути частиною більшої системи, і їхні результати можуть вплинути на роботу цієї системи в цілому. Це означає, що бізнес-процеси є пов'язаними з іншими процесами та функціями підприємства. Взаємодія між ними може вплинути на результативність та ефективність роботи підприємства в цілому. Системність також означає, що бізнес-процеси мають встановлені правила та процедури, які працюють разом як єдина система. Це може включати в себе стандартизацію дій та процедур, а також використання інформаційних систем для забезпечення координації та співпраці між усіма процесами. З іншого боку, системність може відображатися в тому, як бізнес-процеси взаємодіють із зовнішніми системами, такими як партнери, клієнти, постачальники, урядові органи тощо. У таких випадках бізнес-процеси можуть бути пов'язані з іншими системами, які

впливають на їх ефективність та результативність, а також на результативність усього підприємства. Таким чином, системність є важливою ознакою бізнес-процесів, оскільки вона дозволяє їм працювати як «єдиному організму», що об'єднує різні процесами та функції підприємства, забезпечує взаємозв'язок та координацію між ефективними діями та процедурами, та забезпечує ефективність роботи підприємства в цілому.

Отже, для коректного трактування поняття «бізнес-процес» необхідно враховувати всі вищенаведені ознаки, а також те, що бізнес-процес може бути представлений як система, що складається зі взаємопов'язаних елементів, що підтримує діяльність підприємства та забезпечує досягнення його цілей. Важливо відзначити, що бізнес-процес може мати різні рівні складності та деталізації, у зв'язку з тим, що він, з абстрактної, узагальнюючої позиції, дуже важливий для роботи підприємства. Бізнес-процеси можуть включати в себе взаємодію з іншими системами та функціями підприємства, які впливають на їх ефективність та результативність. Отже, враховуючи вищезазначені ознаки, коректне трактування поняття «бізнес-процес» є послідовністю пов'язаних між собою дій та операцій, які застосовуються за рахунок досягнення конкретного результату в рамках підприємства, і можуть включити в себе взаємодію з іншими системами та функціями підприємства.

У контексті бізнес-процесів дії та операції є складовими елементами, які використовуються у процесі виконання певного завдання або досягнення конкретної мети. Дія є більш загальним поняттям, що описує різноманітні дії, які застосовуються в рамках бізнес-процесу. Це можуть бути різні види комунікації, взаємодії з клієнтами або партнерами, прийняття рішень та інші дії, які спрямовані на досягнення мети. Операції, у свою чергу, є більш конкретним поняттям, яке описує виконання певних процедур або функцій, виключно для здійснення більш складних дій у рамках-процесу. Наприклад, у процесі збору замовлень в Інтернет-магазині можуть бути проведені такі операції, як перевірка наявності товару на складі, внесення даних про замовлення в базу даних, підтвердження замовлення та інші. Отже, основна відмінність між діями та операціями має місце на рівні конкретності та

цілеспрямованості на досягнення певної мети. Дії можуть бути більш загальними та універсальними, тоді як операції є більш конкретними та специфічними для виконання певної функції в рамках бізнес-процесу.

Існує багато способів класифікації бізнес-процесів, але найбільш загальні та прийняті в науковому середовищі види бізнес-процесів можна виділити наступним чином:

1. Основні бізнес-процеси. Це процеси, які одночасно пов'язані з виробництвом продукту або наданням послуг, що є основною діяльністю підприємства. До таких процесів можна віднести розробку продукту, його виробництво, постачання, розповсюдження та обслуговування.

2. Управлінські бізнес-процеси. Ці процеси, спрямовані на керування діяльністю підприємства, включають і включають в себе такі процеси, як планування, організація, координація та контроль.

3. Підтримуючі бізнес-процеси. Цей процес не пов'язаний з виробництвом або наданням послуг, але є комерційним для забезпечення ефективної діяльності підприємства. До таких процесів можна віднести фінансове планування, управління персоналом, інформаційні технології та інші.

4. Додаткові бізнес-процеси. Ці процеси є додатковими та можуть бути специфічними для кожного підприємства. До них можна віднести маркетинг, рекламу, дослідження та інші.

Важливо зауважити, що така класифікація є загальною та може варіюватись у залежності від конкретної галузі діяльності та специфіки підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Досліджено, що бізнес-процеси організовуються і реалізуються задля можливостей досягнення підприємствами бізнес-цілей. Вони складаються із взаємопов'язаних елементів, які перетворюють вхідні дані в результати, що мають цінність для підприємства. Важливі ознаки бізнес-процесів – системність, ділова спрямованість, повторюваність, ієрархічність та спрямованість на результат. Існують різноманітні види бізнес-процесів, які можна класифікувати за ключовими критеріями, такими як рівень деталізації,

характер взаємодії з клієнтами, частота виконання та інші. До таких видів належать стратегічні, тактичні, операційні та інші бізнес-процеси. Аргументовано, що бізнес-процеси є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства. Вони підпорядковані таким завданням, як: забезпечення ефективної роботи відділів та підрозділів, зменшення витрат, збільшення якості продукту чи послуги, задоволення потреб клієнтів тощо. Це означає, що ефективне управління бізнес-процесами є критичним фактором для успішного функціонування підприємства. Для досягнення цього необхідно планувати, будувати та оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати їх постійний моніторинг та вдосконалення, що дозволяє досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Література

1. Бізнес школа. Нова пошта (2021). Що таке бізнес-процеси в підприємницькій діяльності? <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti#1283>.
2. IT.Artel (2022). Що таке бізнес-процеси та які їхні основні елементи? <https://it-artel.ua/instruction/chtotakoe-byznes-proczessu-y-kakye-yh-osnovnye-elementu/>.
3. GCC (2021). Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/>.
4. Волосатова, М. (2018). Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*, Харків, ХНАДУ, 2018, 473 с.
5. The New Voice of Ukraine (2021). Як по нотах: покрокова інструкція з налаштування бізнес-процесів. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/biznes-procesi-yak-organizuvati-robotu-komandi-50034857.html>.
6. Командровська, В. та Морозенко, О. (2011). Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Open Journal Systems*.

7. Чорнобай, Л. (2015). Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз: зб. наук. праць, Тернопіль, Економічна думка, Том 22. (2), С. 171-182.

8. Сідоренко, М. (2019). Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний. <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493/>.

9. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. Vol 4, No 3, pp. 58-66.

10. Ilchenko, S., Khumarova, N., Natalia Maslii, N., Demianchuk, M. & Skribans, V. (2021). Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine. *E3S Web of Conferences*. Vol. 255.

11. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. Vol 4, No 3, pp. 58-66.

12. Biryukova, V V. (2020). Production System Management Based on a Balanced Development Model. *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*. Vol. 753, Chapter 5.

13. Igor N. Dubina, David F. J. Campbell, Elias G. Carayannis, Anna A. Chub, Evangelos Grigoroudis & Olga V. Kozhevina. (2017). The Balanced Development of the Spatial Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Based on Principles of the Systems Compromise: A Conceptual Framework. *Journal of the Knowledge Economy, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*, Vol. 8(2), pp. 438-455.

14. Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang & Yabo Zhao. (2022). Towards balanced development stage: Regulating the spatial pattern of agglomeration with collaborative optimal allocation of urban land, Cities. *Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning*. Vol. 126.

References

1. Biznes shkola. Nova poshta (2021), “ What are business processes in entrepreneurial activity?”, available at: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti#1283> (Accessed 04.03.2023).
2. IT.Artel (2022), “ What are business processes and what are their main elements?”, available at: <https://it-artel.ua/instruction/chto-takoe-byznes-proczessu-y-kakye-yh-osnovnue-elementu/> (Accessed 14.03.2023).
3. GCC (2021), “ Description of the company's business processes. To whom, why and how?”, available at: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/> (Accessed 15.03.2023).
4. Volosatova, M. (2018), “The concept of the category "business process" and the characteristic features of its content”, *Suchasni napryamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu na pidpryyemstvakh Ukrayiny: Zbirnyk materialiv IV vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh* [Modern trends in the development of economics and management at enterprises of Ukraine: Collection of materials of the 4th All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists], KHNADU, Kharkiv, Ukraine.
5. The New Voice of Ukraine (2021), “ How to follow the notes: step-by-step instructions for setting up business processes ”, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/biznes-procesi-yak-organizuvati-robotu-komandi-50034857.html> (Accessed 15.03.2023).
6. Komandrovs'ka, V. and Morozenko, O. (2011), “Business processes of the enterprise: the essence and methods of improvement”, available at: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325> (Accessed 15.03.2023).
7. Chornobay, L. (2015), “ Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model ”, *Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats'*, Ternopil', Ekonomichna dumka, vol. 22. (2), pp. 171-182.

8. Sidorenko, M. (2019), “ Types of business processes and how to choose the right one ”, available at: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493/> (Accessed 25.03.2023).
9. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovitseva, V. (2020), “ Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management ”, *Economics. Ecology. Socium*, Vol 4, No 3, pp. 58-66.
10. Ilchenko, S., Khumarova, N., Natalia Maslii, N., Demianchuk, M. & Skribans, V. (2021). «Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine». *E3S Web of Conferences*. Vol. 255.
11. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovitseva, V. (2020), “ Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management ”, *Economics. Ecology. Socium*, Vol 4, No 3, pp. 58-66.
12. Biryukova, V V. (2020), “ Production System Management Based on a Balanced Development Model ”, *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*, Vol. 753, Chapter 5.
13. Igor N. Dubina, David F. J. Campbell, Elias G. Carayannis, Anna A. Chub, Evangelos Grigoroudis & Olga V. Kozhevina. (2017), “The Balanced Development of the Spatial Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Based on Principles of the Systems Compromise: A Conceptual Framework”, *Journal of the Knowledge Economy, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*, Vol. 8(2), pp. 438-455.
14. Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang & Yabo Zhao. (2022), “ Towards balanced development stage: Regulating the spatial pattern of agglomeration with collaborative optimal allocation of urban land,Cities ”, *Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning*, Vol. 126.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2023 р.