

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. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.53>

УДК 658:005.7

*М. О. Прокопенко,
аспірант кафедри управління та смарт-інновацій,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9306-3286>*

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНО- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

*М. Prokopenko,
Postgraduate student of the Department of Management and Smart Innovations,
Kyiv National University of Technology and Design*

ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON A STRATEGIC ORIENTED APPROACH

У зв'язку із значною турбуленістю зовнішнього середовища, організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах стикається із доволі широким колом проблем, що потребують негайного вирішення. Серед основних проблем можна виділити несприятливу організаційну культуру, відсутність чітко визначених власників бізнес-процесів, стандартів і норм, щодо них внаслідок чого виникають труднощі при реалізації управління бізнес-процесами. Серед додаткових проблем недостатня залученість співробітників на всіх рівнях. Одним з найбільш дієвих підходів до усунення окреслених проблем є формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на засадах стратегічно-орієнтованого підходу. Відтак, дослідження

спрямоване на визначення основних аспектів формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах з урахуванням стратегічно-орієнтованого підходу. Згідно з результатами дослідження, організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах представляє собою комплекс структур і правил, що створюють умови для нормального розвитку бізнес-процесів, їх планування та підтримки функціонування. Така інтерпретація визначає, що менеджмент виробничих підприємств спрямований на застосування стратегічно-орієнтованого підходу як основного напрямку діяльності. Цей підхід передбачає створення системи управління течією бізнес-процесів, де акцент робиться на досягненні стратегічних цілей підприємства. Доведено, що організаційне забезпечення управління бізнес-процесами включає в себе впровадження певних принципів та підходів, спрямованих на налаштування наявних структур і правил для досягнення стратегічних цілей промислового підприємства. Це дозволяє компанії ефективно реалізовувати свою стратегію, оптимізувати бізнес-процеси та досягати більш високої продуктивності і результативності в діяльності. Основні аспекти організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на основі стратегічно-орієнтованого підходу орієнтовані на 6 рівнів регламентації.

Due to significant turbulence in the external environment, the organizational management of business processes at industrial enterprises faces a wide range of problems requiring immediate solutions. Among the main problems, we can highlight an unfavorable organizational culture, and the absence of clearly defined owners of business processes, standards, and norms, leading to difficulties in implementing business process management. Among the additional problems is the insufficient involvement of employees at all levels. One of the most effective approaches to addressing these identified issues is the establishment of organizational support for business process management based on a strategic-oriented approach. Therefore, the research is aimed at identifying the main aspects of establishing organizational support for business process management at industrial enterprises, considering a strategic-oriented approach. According to the research results, organizational support for business process management at industrial enterprises encompasses a set of structures and rules that create conditions for the smooth development, planning, and support of business processes functioning. This interpretation defines that management at industrial enterprises is focused on the application of a strategic-oriented approach as

the main direction of activity. This approach involves creating a system for managing the flow of business processes, with a focus on achieving the company's strategic objectives. It has been proven that organizational support for business process management involves the implementation of specific principles and approaches aimed at aligning existing structures and rules to achieve the industrial enterprise's strategic objectives. This allows the company to effectively implement its strategy, optimize business processes, and achieve higher productivity and performance in its operations. The main aspects of organizational support for strategic-oriented business process management are focused on six levels of regulation, namely: the content of the industrial enterprise's strategy; composition of processes that are critically important for achieving strategic objectives; the format of detailed descriptions of key business processes; the format of resource allocation; the format of monitoring and evaluation; the format of personnel involvement.

Ключові слова: *структури і правила; ключові процеси; стратегічні цілі; метрики продуктивності; алгоритми відстеження результативності.*

Key words: *structures and rules; key processes; strategic objectives; performance metrics; performance tracking algorithms.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У зв'язку зі значною турбулентністю зовнішнього середовища, організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах стикається з доволі широким колом проблем, що потребують негайного вирішення.

За даними менеджменту промислових підприємств серед його основних проблем є несприятлива організаційна культура (зокрема, більшість підприємств має традиційну ієрархічну структуру з централізованим прийняттям рішень), відсутність чітко визначених власників бізнес-процесів та чітких стандартів і норм, що призводить до труднощів при реалізації управління бізнес-процесами. Серед додаткових проблем - недостатня залученість співробітників на всіх рівнях (фактично співробітники ухиляються від участі у процесі моделювання, оптимізації та вдосконаленні процесів), що призводить до незадоволеності, недовіри та небажання змінювати власну робочу практику. Одним із найбільш

дієвих підходів до усунення вказаних проблем є формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на засадах стратегічно-орієнтованого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло проблем з аналізу організаційного забезпечення бізнес-процесів на підприємствах знайшло відображення у працях цілого ряду вітчизняних теоретиків і практиків-економістів серед яких Лігузова В.О., Островерхова Г.В., Коптева, Г. М.. Багато організаційних проблем формування організаційних регламентів по бізнес-процесах висвітлено в роботах Гуркової О. В. та Нетепчука В.В. Попри це, низка аспектів проблеми формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно-орієнтованого підходу не отримали належного відображення в науковій літературі.

Метою дослідження є визначення основних аспектів формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно-орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У межах дослідження ми не орієнтувалися на найбільш поширене тлумачення категорії організаційного забезпечення (як сукупності методів та засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами й між собою у процесі розробки та експлуатації інформаційної системи [3]), через його абстрактність. Натомість ми звернулися до більш ґрунтовного визначення цієї категорії, яке надане у фундаментальних дослідженнях Островерхової Г.В., яка ідентифікує її як комплекс структур і правил, що створюють умови для нормального перебігу тих чи інших процесів, реалізації планів та підтримки функціонування підприємства на необхідному рівні (шляхом регламентації рівня забезпечення ресурсами, взаємозв'язків між окремими елементами та порядку ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі) [5].

Враховуючи наведену специфіку щодо розуміння окресленої категорії, організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових

підприємствах доцільно ідентифікувати як комплекс структур і правил, які створюють умови для нормальної течії бізнес-процесів (або такої, що забезпечує досягнення стратегічних цілей), їх планування та підтримки функціонування. Таке тлумачення орієнтує менеджмент виробничих підприємств на застосування стратегічно-орієнтованого підходу як принципової настанови, де існує (формується) система управління течією бізнес-процесів.

Очевидно, що організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно-орієнтованого підходу передбачає впровадження певних принципів та підходів. Вони спрямовані на налаштування наявних структур і правил з метою досягнення стратегічних цілей промислового підприємства.

Відтак, основні аспекти організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на засадах стратегічно-орієнтованого підходу орієнтовані на 6 рівнів регламентації, зокрема (рис. 1):

- 1) зміст стратегії промислового підприємства;
- 2) склад процесів, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей;
- 3) формат деталізованого опису ключових бізнес-процесів;
- 4) формат алокації (розподілу) ресурсів;
- 5) формат моніторингу та оцінки;
- 6) формат залучення персоналу.

Регламентація за окресленими рівнями узагальнюється в сукупності правил, що регулюють, обмежують чи розширюють режим течії бізнес-процесу, технології виконання тощо [6].

Розглянемо кожен з наведених аспектів формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на основі стратегічно-орієнтованого підходу більш докладно.



Рис.1. Основні аспекти формування організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на основі стратегічно-орієнтованого підходу

Джерело: сформовано на основі [3; 5; 4]

Так, аспект регламентації змісту стратегії промислового підприємства, спрямований на встановлення правил розвитку та функціонування. Потреба у визначенні такого аспекту зумовлена тим, що в контексті управління бізнес-процесами, стратегія має бути:

- орієнтиром для визначення пріоритетних процесів, що підтримують стратегічні цілі.
- орієнтиром для забезпечення узгодженості та взаємодії між різними бізнес-процесами.

Аспект виокремлення складу процесів, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей (або ключових процесів), спрямований на

процедури ідентифікації їх структур, за напрямками: виробництва та виготовлення продукції або надання послуг, постачання необхідних матеріалів, компонентів або послуг, маркетингу, продажів та інших аспектів діяльності підприємства. Так, у межах організаційного забезпечення формується загальний опис кожного виокремленого процесу (як сукупності структур та правил їх формування [5]) відповідно до специфіки, наведеної в табл. 1.

Таблиця 1. Особливості виокремлення складу процесів, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей

Напрямки виокремлення складу	Особливості регламентування *	Необхідний результат регламентування
Виробництво та виготовлення продукції або надання послуг	Визначення всіх етапів, що пов'язані з розробкою, виробництвом продукції.	Зони для формування правил планування виробництва, закупівлі матеріалів, виробництва, контролю якості готової продукції та забезпечення технічної підтримки.
Постачання необхідних матеріалів, компонентів або послуг	Визначення складу процесів із закупівлі необхідних матеріалів, компонентів або послуг для виробництва продукції.	Зони для формування правил вибору постачальників, правил укладання договорів, правил контролю якості вхідних матеріалів, правил управління логістикою.
Маркетинг та реклама	Опис ринку та маркетингових стратегій.	Зони для формування правил вивчення ринку, правил розробки маркетингових стратегій та позиціонування продукції, правил проведення рекламних кампаній, підтримки взаємодії зі споживачами тощо
Продажі готової продукції	Опис активностей, що пов'язані зі залученням клієнтів, укладанням угод, обробкою замовлень.	Зони для формування правил укладанням угод, правил обробки замовлень, правил управління клієнтськими відносинами, правил забезпечення якості обслуговування клієнтів.
Фінансове управління	Визначення складу процесів з управління фінансовими ресурсами підприємства.	Зони для формування правил з планування бюджету, фінансового аналізу, правил управління потоками грошей, правил забезпечення фінансової стабільності.

Примітка

* Склад структур ключових процесів варіюється залежно від галузі діяльності та контексту цілей підприємства.

Джерело: сформовано на основі [4-5]

Виокремлення складу ключових процесів повинно базуватися на стратегічних цілях підприємства та впливі цих процесів на досягнення цілей. При цьому склад ключових процесів може варіюватися залежно від галузі діяльності та контексту цілей виробничого підприємства.

Аспект формування деталізованого опису ключових бізнес-процесів спрямований на результати їх моделювання або оптимізації. Цей опис має включати: визначення послідовності дій та ролей виконавців робіт, що до них належать; визначення розподілу відповідальності у рамках бізнес-процесів; ідентифікація правил та напрямків можливих їх покращень та досягнення ефективності [3-4]. Так, у межах організаційного забезпечення формується детальний опис кожного виокремленого процесу відповідно до формату, наведеного в табл. 2.

Таблиця 2. Особливості формування формату деталізованого опису ключових бізнес-процесів

Цілі опису	Особливості регламентування	Необхідний результат регламентування	
		деталізований	загальний
Визначення послідовності дій	Визначення послідовності дій, які потрібно виконати для успішного завершення кожного бізнес-процесу	Деталізація послідовності дій має допомогти: 1) мінімізувати затримки та конфлікти інтересів при виконанні завдань; 2) зрозуміти, як кожен крок впливає на результати бізнес-процесу	Розуміння дій виконавців, їх ролей та зон відповідальності. Розуміння можливостей покращення дій.
Визначення ролей та виконавців робіт	Визначення виконавців, які залучені до виконання робіт в рамках бізнес-процесу та їх ролей (визначення, хто відповідає за конкретну роботу у межах процесу)	Деталізований перелік ролей та виконавців допомагає уникнути дублювання зусиль, забезпечує ефективне співробітництво між учасниками процесу.	
Розподіл відповідальності	Визначення розподілу відповідальності між учасниками (встановлення, хто несе відповідальність за кожен етап процесу та рішення, пов'язані з ним)	Чіткість в розподілі зон відповідальності. Це допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує злагоджену роботу команди.	
Правила та напрямки покращень та досягнення ефективності	Визначення правил та принципів, що регулюють виконання процесу. Це можуть бути стандарти якості, процедури безпеки, регуляторні вимоги тощо.	Чіткість в ідентифікації шляхів покращення та оптимізації процесу для досягнення більшої ефективності. Це можуть бути інноваційні методи, використання нових технологій, кращих практик. тощо	

Джерело: сформовано на основі [3-4]

Фактично, формування деталізованого опису ключових бізнес-процесів має включати детальний аналіз та розуміння дій виконавців, їх ролей, зон відповідальності та можливостей покращення дій. Цей опис має деталізуватися до того рівня, на якому він стане придатним як основа для подальшого моделювання та оптимізації процесів з метою досягнення більшої ефективності, якості та результативності.

Аспект визначення формату алокації (розподілу) ресурсів- фінансових, людських та технічних ресурсів. Так, щоб створити умови для нормальної течії бізнес-процесів важливо забезпечити: наявність необхідних ресурсів для ефективного впровадження та функціонування бізнес-процесів; зрозумілі правила алокації (розподілу) ресурсів для кожного бізнес-процесу. У межах організаційного забезпечення формується розподіл ресурсів для кожного виокремленого процесу відповідно до формату, наведеного в табл. 3.

Таблиця 3. особливості формату розподілу ресурсів для кожного виокремленого процесу

Напрямок розподілу	Особливості регламентування	Необхідний результат регламентування	
		деталізований	загальний
Фінансові ресурси	Визначення необхідних фінансових ресурсів для ефективного функціонування бізнес-процесів.	Виділення достатньої кількості коштів на оплату праці, закупівлю необхідного обладнання, програмного забезпечення, матеріалів та інших ресурсів, які вимагаються для виконання конкретного бізнес-процесу.	Забезпечення балансового підходу до розподілу ресурсів. Гарантування оптимального використання ресурсів для досягнення успіху бізнесу.
Людські ресурси	Визначення необхідної кількості та кваліфікації працівників для кожного процесу (за переліком ролей та зонами відповідальності)	Добір достатньо кваліфікованого персоналу для ефективного здійснення бізнес-процесів, а також визначення напрямків професійного розвитку і навчання для покращення його ефективності..	
Технічні ресурси	Визначення необхідних технічних ресурсів та забезпечення їх наявності та підтримки.	Добір необхідної технічної інфраструктури для робіт, необхідних для виконання бізнес-процесів*	

Примітка

* Залежно від конкретного процесу його технічну інфраструктуру формують комп'ютери, сервери, програмне забезпечення, комунікаційні мережі, виробничі лінії та обладнання для виробництва тощо.

Джерело: сформовано на основі [4-5]

Зазначимо, що формат розподілу ресурсів для кожного бізнес-процесу має бути ретельно описаний (з урахуванням його специфіки та вимог, щодо ефективного функціонування та стратегічних цілей організації [5]).

Аспект визначення формату моніторингу та оцінки течії бізнес-процесу спрямований на забезпечення його відповідності стратегічним цілям за такими елементами як метрики продуктивності, алгоритми відстеження результативності та внесення коректив в процеси (за потреби). Так, у межах організаційного забезпечення моніторинг та оцінка за кожним виокремленим бізнес-процесом формуються відповідно до формату, наведеного в табл. 4.

Таблиця 4. Особливості формату моніторингу та оцінки течії окремого бізнес-процесу

Елементи	Особливості регламентування	Необхідний результат регламентування	
		деталізований	загальний
Метрики продуктивності	Визначення вимірювальних показників, що дозволяють оцінити продуктивність бізнес-процесу.*	Добір метрик, які відбивають результати бізнес-процесу та його вклад у досягнення стратегічних цілей підприємства.	Постійний контроль за результатами управління бізнес-процесами. Своєчасне виявлення проблем та напрямків вдосконалення процесів
Алгоритми відстеження результативності	Визначення складових системи збору та аналізу даних для моніторингу продуктивності бізнес-процесу**.	Добір алгоритмів для відстеження метрик бізнес-процесів, що допомагають: 1) оцінити наскільки вони відповідають стратегічним цілям; 2) виявити проблемні зони, які потребують удосконалення.	
Корективи в процеси	Визначення складових коригування параметрів бізнес-процесів за результатами моніторингу та оцінки їх продуктивності	Добір алгоритмів для перегляду і вдосконалення окремих робіт, зміни розподілу ресурсів, технологій або стратегічних цілей організації.	

Примітка

* Можуть бути виділені такі метрики, як час виконання, якість виконання, вартість, задоволеність клієнтів тощо.

** Можуть бути виділені алгоритми автоматизованих систем (які збирають дані за метриками продуктивності в режимі реального часу), алгоритми аналітичних інструментів (для обробки даних та аналізу метрик продуктивності).

*** Можуть бути виділені алгоритми внесення коректив в параметри бізнес-процесів з метою поліпшення їх результативності.

Джерело: сформовано на основі [1; 4-5]

За наведеними даними очевидно, що такий формат моніторингу та оцінки допомагає забезпечити постійний контроль за результатами управління бізнес-процесами та своєчасне виявлення проблем та напрямків вдосконалення процесів.

Аспект визначення формату залучення персоналу спрямований на регламентацію процесів навчання та розвитку співробітників, створення команд для впровадження змін, а також поширення знань та кращих практик у сфері управління бізнес-процесами [1-2; 5]. При цьому, у межах організаційного забезпечення, залучення персоналу за кожним виокремленим бізнес-процесом має формуватися відповідно до формату, наведеного в табл. 5.

Таблиця 5. Особливості формату залучення персоналу за кожним виокремленим бізнес-процесом

Елементи	Особливості регламентування	Необхідний результат регламентування	
		деталізований	загальний
Процеси навчання та розвитку	Регламентація процесів навчання та розвитку співробітників	Визначення методів знань, навичок та компетенцій, що необхідні для ефективного виконання бізнес-процесів*	Підвищення компетентності співробітників
Створення команд для впровадження змін	Регламентація складу команд, що включають спеціалістів з різних відділів та рівнів організації, для впровадження змін в бізнес-процеси	Визначення команд, що відповідальні за аналіз та оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення комунікації, налагодження співпраці між відділами, імплементацію нових технологій.	Стимулювання участі співробітників у впровадженні змін та поширенні знань
Поширення знань та імплементації кращих практик	Регламентація механізмів для обміну знаннями, ідеями та кращими практиками у сфері управління бізнес-процесами	Визначення форматів внутрішніх платформ з обміну досвідом, баз даних з кращими практиками, а також комунікації та співпраці між співробітниками	Стимулювання участі персоналу у поширенні кращих практик

Примітка

* Можуть бути виділені тренінги, семінари, онлайн-курси та інші форми навчання, які допомагають працівникам розуміти та впроваджувати кращі практики управління бізнес-процесами.

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 5]

За наведеними даними очевидно, що такий формат залучення персоналу сприяє: 1) підвищенню компетентності співробітників; 2) стимулюванню участі

співробітників у впровадженні змін та поширенні знань; 3) стимулювання участі персоналу у поширенні кращих практик у сфері управління бізнес-процесами.

У цілому стратегічно-орієнтований підхід забезпечує підвищення ефективності та інноваційності бізнес-процесів, зміцнення командного духу та співпраці у сфері управління бізнес-процесами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Доведено, що організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах є комплексом структур і правил, які створюють умови для нормальної течії бізнес-процесів, їх планування та підтримки функціонування. Таке тлумачення орієнтує менеджмент виробничих підприємств на застосування стратегічно-орієнтованого підходу як принципової настанови, де існує (формується) система управління течією бізнес-процесів. Відтак, за результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах передбачає впровадження певних принципів та підходів, спрямованих на налаштування наявних структур і правил на досягнення стратегічних цілей промислового підприємства.

2. Основні аспекти організаційного забезпечення управління бізнес-процесами на основі стратегічно-орієнтованого підходу орієнтовані на 6 рівнів регламентації, зокрема: 1) змісту стратегії промислового підприємства; 2) складу процесів, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей; 3) формату деталізованого опису ключових бізнес-процесів; 4) формату алокації (розподілу) ресурсів; 5) формату моніторингу та оцінки течії бізнес-процесу та забезпечення його відповідності стратегічним цілям; 6) формату залучення персоналу.

3. Регламентація управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно-орієнтованого підходу узагальнюється в сукупність правил, що регулюють, обмежують чи розширюють режим течії бізнес-процесу, технології виконання робіт тощо.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у вивченні та розвитку нових технологій, які дозволяють автоматизувати та цифровизувати процеси алокації ресурсів та залучення персоналу. Це можуть бути інтелектуальні системи управління, аналітичні платформи, роботизація процесів алокації ресурсів та інші рішення, які дозволяють автоматично аналізувати та приймати рішення щодо розподілу ресурсів.

Література

1. Гуркова О. В. Регламентация бизнес-процесів як складова щодо підвищення ефективності діяльності одеської дирекції УДППЗ «Укрпошта», *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010, Вип. 1(2), С. 26-29.
2. Коптєва Г.М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, *Економічний простір*, 2020, Вип. 157, С. 48-54.
3. Лігузова В.О. Організаційне забезпечення бюджетування інноваційних процесів на підприємстві, *Ефективна економіка*, 2014, Вип. 10, URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3456>
4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами; Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014, 158 с.
5. Островерхова Г.В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності, *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*, 2012, Вип. 6, С. 59-67.
6. Юридична енциклопедія / ред. кол.: Ю.С.Шемшученко [та ін.]. К.: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2003. Т.5, 736 с.

References

1. Gurkova, O.V. (2010), "Regulation of business processes as a component of increasing the efficiency of the Odesa directorate of Ukrposhta UDPPZ", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, Vol. 1(2), pp. 26-29.
2. Kopteva, G.M. (2020), "Organizational provision of economic security of business processes of a trade enterprise", *Ekonomichnyy prostir*, Vol. 157, pp. 48-54.

3. Liguzova, V.O. (2014), "Organizational support for budgeting of innovative processes at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, Vol. № 10, Available at.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3456> (Accessed 25 June 2023).
4. Netepchuk, V.V. (2014), *Upravlinnya biznes-protsesamy* [Business process management], NUVHP; Rivne, Ukraine.
5. Ostroverkhova, G.V. (2012), "The essence and structure of organizational support for innovative activity", *Visnyk Nats. technical "KhPI" University: coll. of science pr.*, Vol. 6, pp. 59-67.
6. Shemshuchenko, Yu. S. (2003), *Yurydychna entsyklopediya* [Legal encyclopedia], vol. 5, *Ukrayins'ka entsyklopediya im. M. P. Bazhana*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2023 р.