

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. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>

УДК 330.3

A. B. Grechko,

д. е. н, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>

N. B. Zakharov,

студент кафедри економіки та підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0771-6998>

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕС. УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

A. Grechko,

Doctor of Economic Sciences,

Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

N. Zakharov,

Student of the Department of Economics and Entrepreneurship,

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF BUSINESS PROCESS. MANAGEMENT AND DIAGNOSTICS OF BUSINESS PROCESSES IN THE ENTERPRISE

Розвиток світового господарства та підприємництва призвели до розповсюдження процесного підходу до управління суб'єктами господарювання. Таким чином бізнес-процеси та ефективне управління ними почали відігравати важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У цій статті досліджено сутність таких категорій, як: процес, бізнес-процес, управління бізнес-процесами тощо. Під час виконання дослідження було розглянуто різні трактування категорії бізнес-процес та розроблено авторське визначення бізнес-процесу, як сукупності взаємопов'язаних, взаємозалежних та послідовних дій, які спрямовані на створення певного товару або послуги для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів. Важливим етапом дослідження стало виділення об'єктивних та суб'єктивних чинників, що впливають на ефективність бізнес-процесів. Було надано перелік переваг, які отримує підприємство при використанні процесного підходу під час управління діяльністю. Також було охарактеризовано управління бізнес-процесами на підприємстві, виділено етапи побудови ефективної системи управління їх якістю та розглянуто цикл управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві. Як результат було надано рекомендації стосовно побудови ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві, які включають такі етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, розробка цілей бізнес-процесів, вибір показників, які повною мірою характеризують результативність бізнес-процесів, проведення аналізу розрахованих значень для визначення ефективності бізнес-процесів та розробки управлінських рішень стосовно їх зміни для підвищення рівня якості їх виконання.

The burgeoning global economy and the rise of entrepreneurship have fostered a paradigm shift towards a process-oriented approach in enterprise management. As a result, business processes and their effective orchestration have emerged as pivotal factors in driving enterprise competitiveness. This comprehensive research delves into the intricacies of key concepts such as processes, business processes, and business

process management. Through a meticulous examination of diverse interpretations, the study presents an original definition of a business process as an interconnected, interdependent, and sequential series of actions. These actions are meticulously orchestrated to produce specific products or services that cater to the needs of internal or external consumers. The research identifies and analyzes both objective and subjective factors that exert a profound influence on business process efficiency. It provides a comprehensive list of the benefits that enterprises can harness by adopting a process-centric approach to their operations. The study meticulously outlines the process of business process management within an enterprise. It highlights the critical stages involved in establishing an effective quality management system and explores the cyclical nature of managing business process effectiveness. As a result, recommendations were given on building an effective business process management system at an enterprise, which include the following stages: analysis of the external and internal environment in which the enterprise operates, development of business process goals, selection of indicators that fully characterize the effectiveness of business processes, conducting an analysis of the calculated values to determine the effectiveness of business processes and develop management decisions regarding their change to improve the level of quality of their implementation. According to the authors, by applying these recommendations, enterprises can fully use the potential of Business Process Management to achieve operational excellence, increase customer satisfaction and gain competitive advantages in a dynamically developing global market.

Ключові слова: *процес, бізнес-процес, управління бізнес-процесами, ефективність, якість, господарська діяльність.*

Keywords: *process, business process, business process management, efficiency, quality, economic activity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В Україні, як і в більшості країн світу, побудовано ринкову економіку. Однією із властивостей ринкового середовища, в

якому функціонують підприємства, є його мінливість. У свою чергу, своєчасна реакція на зміни у ринковому середовищі може бути забезпечена за рахунок створення ефективної системи управління. За допомогою побудови такої системи управлінські рішення будуть швидше доходити до виконавців, таким чином внесення необхідних змін дасть змогу підприємству перебудувати свою діяльність та адаптуватись до нових умов. На даний момент більшість суб'єктів господарювання побудовано за функціональним принципом та рівнями ієрархії. Таким чином в практиці ведення господарської діяльності поширилось використання функціональних структур та процесно-орієнтованого підходу, як найбільш ефективного. В рамках застосування цього підходу зросла важливість бізнес-процесів, на які поділяється діяльність підприємства. Таким чином, для підвищення ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання необхідно забезпечити виконання такого процесу, як управління ефективністю бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-процесів, як і управління підприємством в цілому, є актуальним та важливим питанням, яке розглядають і вітчизняні, і іноземні науковці. Серед дослідників даної тематики можна виділити наступних фахівців: Шемаєва Л.Г., Безгін К. С., Наумік К. Г., Ушкальов В. В., Хохлов Е. Н., Андерсен Б., Большаков А. С., Ладико, А. В., Масалович А. Н., Портер М., Хаммер М., Ойхман Е. Г. та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності категорії бізнес-процесів, виділення етапів, які необхідні для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами та розробка рекомендацій стосовно імплементації такої системи на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виробництво товарів та послуг залежить від послідовного виконання певних процесів, які необхідно належним чином організувати та контролювати. Таким чином бізнес-процеси є невід'ємною складовою частиною діяльності суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки. Однак, складність та комплексність поняття «бізнес-процесу» вимагає детального аналізу його трактувань та історії виникнення.

Спочатку необхідно розглянути поняття «процесу», оскільки воно є основою для досліджуваної категорії. В основному процес розглядається у двох аспектах:

1. Хід певного явища, а саме послідовна зміна станів стадій розвитку;
2. Сукупність певних послідовних дій, які виконуються з метою досягнення певних результатів. [1]

Взагалі, процес в економічній науці є сукупністю робіт та операцій, які є взаємозалежними та взаємодіючими. Результатом їх взаємодії є перетворення вхідних ресурсів у вихідний результат, тобто створення продуктів та послуг, які потребує споживач.

Після дослідження сутності поняття «процесу» в економічній науці необхідно перейти до визначення сутності категорії «бізнес-процесу». Оскільки ця категорія є складною і комплексною, вона не має єдиного трактування. Для формулювання авторського трактування категорії «бізнес-процесу» необхідно ознайомитись із вже існуючими підходами до визначення даної економічної категорії, які наведено у табл. 1.

Узагальнюючи визначення, що були наведені в таблиці, можна надати авторське визначення поняття бізнес-процес. Отже, бізнес-процес є сукупністю дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, які мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх клієнтів, які є споживачами товарів або послуг, що надає підприємство, а також внутрішніх клієнтів, а саме внутрішніх підрозділів, що функціонують в рамках суб'єкта господарювання.

Таблиця 1. Трактуювання визначення поняття «бізнес-процесу»

Автор	Формулювання визначення поняття «бізнес-процес»
Овчаренко А. Г. [2]	Бізнес-процес – пов’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і / або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами.
А. Большаков	Бізнес-процес – це господарський процес, що починається з одного або більше входів і закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнтові.
І. Ладико	Бізнес-процес – це послідовність сукупності дій із здійснення діяльності, що перетворює на «вході» отримані ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача.
Ю. Ліпунцов	Бізнес-процес – одна або кілька зв’язаних робіт або процедур, які у сукупності реалізують деяку мету виробничої діяльності в рамках певної організаційної структури.
М. Портер [3]	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача.
Маковєєва О. В. [4]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Криворучко О.М. [5]	Специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.
Д. Харрінгтон	Процес (бізнес-процес) – логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.
А. Шеєр	Процес (бізнес-процес) – це зв’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил.
Т. Давенпорт	Бізнес-процес – це набір логічно взаємозалежних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнесдіяльності. Процес – це специфічно впорядкована сукупність робіт, задана в часі й просторі із вказівкою початку й кінця й точним визначенням входів і виходів.
О. Виноградова [6]	Бізнес-процес – це циклічна сукупність зв’язаних конкретизованих завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результати), які становлять цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)
Тупкало В. [7]	Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «плануй, дій, контролюй, удосконалюй» (PDCA)

Джерело: сформовано на основі [1-7]

Слід зазначити, що діяльність кожного підприємства можна представити як сукупність певних бізнес-процесів, які мають як виробничий, так і невиробничий характер. Важливим є і той факт, що перелік бізнес-процесів, які є складовими господарської діяльності суб'єктів господарювання є унікальним для кожного з них, через особливості їх галузі, тобто не існує переліку стандартних бізнес-процесів. Таким чином, підприємства мають самостійно розробляти власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. На даний момент існує велика кількість типів та видів бізнес-процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів складають чотири базові категорії, а саме: основні, допоміжні, забезпечуючі і бізнес-процеси розвитку. [8] Характеристику базових категорій бізнес-процесів наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки
Основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
Обслуговуючі (забезпечуючі)	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
Допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	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 [1-9]

На наступному етапі необхідно розглянути систему управління бізнес-процесами на підприємстві. Слід зазначити, що забезпечення цього процесу має відбуватись відповідно до діючої стратегії діяльності підприємства. Також вітчизняним підприємствам для підвищення ефективності діяльності, реалізації довгострокової стратегії розвитку та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань, які пов'язані із оптимізацією та реорганізацією бізнес-процесів. Таким чином, для створення та використання бажаної (ідеальної) моделі бізнес-процесів відповідальним особам на підприємстві необхідно проводити

бенчмаркінг, основними завданнями якого є: усвідомлення необхідності змін; виконання підбору ідей, які мають кардинально покращити якість виконання бізнес-процесів; розробка заходів із підвищення ефективності бізнес-процесів; виявлення та імплементація інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Таким чином буде забезпечено підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [10].

Слід зазначити, що для побудови ефективної системи управління підприємством необхідно використовувати процесно-орієнтований підхід, оскільки його особливості забезпечують найбільш швидке та якісне реагування на зміни у реаліях ринкового середовища. Також цей підхід зараз є найбільш прогресивним та універсальним, адже його можна використовувати у різних сферах діяльності. Використання процесного підходу дозволить підприємству бути конкурентоспроможним у ринковому середовищі тому, що за допомогою цього підходу представники управлінського персоналу будуть змушені звернути увагу на взаємодію учасників процесів. Це є важливим аспектом, оскільки через відсутність нормальної комунікації між функціональними підрозділами відбуваються найбільші втрати інформації та часу, а це у свою чергу призводить до появи економічних втрат.

У розрізі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, питання підвищення якості діяльності функціональних підрозділів підприємства, і, як результат, вироблених товарів або послуг є одним із найбільш актуальних питань для суб'єктів господарювання. Таким чином, найбільш доцільним є проведення детального дослідження якості бізнес-процесів. Це пояснюється тим, що результатом бізнес-процесу є певна продукція для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Отже, управління бізнес-процесами буде найбільш ефективним у вигляді управління їх якістю.

Слід зазначити, що якість бізнес-процесів характеризується за: результативністю, ефективністю, адаптивністю та антиципативністю. Розгорнутий опис цих характеристик наведено у таблиці 3.

Таблиця 3. Характеристики бізнес-процесів

Характеристика	Сутність характеристики
Результативність	Співвідношення реальних результатів за певний період (місяць, квартал, фінансовий рік) із тими, що були заплановані на початку цього періоду.
Ефективність	Співвідношення між результатом, який було досягнуто, та обсягами ресурсів (фінансовими, трудовими, інформаційними тощо), які було виділено на той чи інший бізнес-процес.
Адаптивність	Характеризує швидкість реагування бізнес-процесу на зміни, які відбулись у ринковому середовищі.
Антиципативність	Здатність визначати й формувати смаки й потреби споживача при оптимальному співвідношенні «ціна – якість», що є розширеною вимогою ринку до якості бізнес-процесу на підприємстві.

Джерело: сформовано на основі [1, 6]

Для забезпечення ефективного управління якістю бізнес-процесів також необхідно розробити стратегію діяльності підприємства, яка враховуватиме його особливості. Незважаючи на те, що для кожного підприємства вона буде унікальною за певними аспектами, однак основними елементами кожної такої стратегії є: культура ефективності діяльності підприємства, управління результатами бізнес-процесів та управління ефективністю персоналу. Таким чином, система управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві має об'єднувати кілька підсистем, які виконують певні функції у контексті стратегічних планів, що були визначені підприємством.

Важливою складовою управління бізнес-процесів є визначення показників, за якими буде відбуватись оцінка їх ефективності. Алгоритм їх вибору може складатися із наступних етапів: проведення аналізу ринкового середовища, визначення потреб потенційних покупців та стратегічних цілей діяльності, виділення і класифікація бізнес-процесів, регламентування бізнес-процесів, ідентифікація бізнес-процесів, визначення ключових характеристик бізнес-процесів, узгодження бізнес-процесів всіх функціональних підрозділів та вибір показників, які забезпечать проведення оцінки ефективності бізнес-процесів.

Після виявлення характерних рис бізнес-процесів, необхідно перейти до алгоритму побудови системи управління якістю бізнес-процесів, яка дасть змогу

ідентифікувати економічну ефективність управління ними. Основні етапи наведено та охарактеризовано у таблиці 4.

Таблиця 4. Основні етапи організації системи управління якістю бізнес-процесів на підприємстві

Зміст етапу	Результати етапу
Постановка завдання	Визначення цілей та завдань системи управління якістю бізнес-процесів, а також їх зв'язку із цілями та можливостями підприємства.
Аналіз бізнес-процесів, вибір системи економіко-математичних моделей системи управління якістю бізнес-процесів	Проведення експертної оцінки наявних на підприємстві бізнес-процесів, розробка методики інтегральної оцінки забезпечення якості бізнес-процесів. Виявлення основних вхідних та вихідних параметрів системи управління якістю бізнес-процесів. Розробка системи можливих економіко-математичних моделей.
Конкретизація процесу управління якістю бізнес-процесів з метою побудови системи управління їх якістю	Складання списків необхідних і достатніх завдань, рішення яких дозволяє побудувати систему управління якістю бізнес-процесів.
Формування системи управління якістю бізнес-процесів на базі існуючого підприємства	Систематизація інформації про стан елементів системи управління якістю бізнес-процесів, синтез її елементів для забезпечення координації бізнес-процесів підприємства. Проведення розрахунків часткових критеріїв функціонування системи управління якістю бізнес-процесів. Побудова моделі багатокритеріальної оптимізації контролю в системі управління якістю.
Оцінка функціонування синтезованої системи управління якістю бізнес-процесів	Порівняння фактичних показників якості із плановими. Проведення реорганізації системи управління якістю бізнес-процесів у випадку необхідності. Оцінка економічної ефективності системи управління якістю бізнес-процесів і заходів, спрямованих на підвищення якості бізнес-процесу

Джерело: сформовано на основі [1-8]

Далі необхідно охарактеризувати систему управління якістю бізнес-процесів на підприємстві, яка складається із таких основних етапів: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, планування параметрів, під час якого розробляються цілі бізнес-процесів підприємства, визначення причин відхилення реальних показників бізнес-процесів від планових та їх усунення, а також організація і координація управління якістю бізнес-процесів.

Для того, щоб дослідити зовнішнє середовище його необхідно розглянути у розрізі споживачів, конкурентів, постачальників, суспільства й функціонуючих у ньому об'єднань і організацій, які мають ті чи інші вимоги стосовно якості виконання бізнес-процесів та їх кінцевих результатів – товарів та послуг. У свою

чергу, під час проведення аналізу внутрішнього середовища відбувається пошук та вивчення потенційних резервів, що призведуть до підвищення рівня якості, продуктивності праці, ефективності, задоволеності співробітників підприємства [1].

Процес планування параметрів, за допомогою яких оцінюється якість бізнес-процесів, виконується із врахуванням наявної стратегії діяльності підприємства. Під час виконання цього етапу також визначаються критерії досягнення поставлених цілей, розробляється програма стосовно якості бізнес-процесів, визначаються основні показники-індикатори якості бізнес-процесів.

Під час визначення причин відхилення реальних показників від запланованих відбувається детальна діагностика впливу тих чи інших факторів на якість

бізнес-процесів та розробляється комплекс управлінських рішень стосовно вирішення виявлених проблем. Як результат попередніх етапів, відбувається етап організації та координації управління якістю бізнес-процесів із урахуванням отриманої інформації про наявний рівень якості бізнес-процесів.

Усе перераховане вище дає змогу побудувати схему, яка відображатиме цикл управління бізнес-процесами на підприємстві із врахуванням усіх характерних рис, властивостей, а також побудовано системи управління якістю бізнес-процесів (рис 1).



Рис. 1. Цикл управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [9-11]

Таким чином, у випадку побудування ефективної системи управління якістю бізнес-процесів на підприємстві, буде забезпечено комплексне управління їх якістю, яка дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином на основі проведеного дослідження можна зробити ряд висновків стосовно бізнес-процесів та управління їх якістю.

По-перше, в умовах розповсюдження використання процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами роль бізнес-процесів, як складових господарської діяльності підприємства, та управління їх ефективністю значно зросла.

По-друге, поняття бізнес-процесу є складним та комплексним, однак його можна охарактеризувати, як сукупність дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, які мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх або внутрішніх клієнтів.

По-третє, для побудови ефективної системи управління ефективністю бізнес-процесів необхідно враховувати їх характеристики та особливості галузі, в якій функціонує суб'єкт господарювання, а також виконати наступні послідовні етапи для її створення: постановка завдання, аналіз бізнес-процесів, конкретизація процесу управління якістю бізнес-процесів, формування системи управління якістю та оцінка функціонування синтезованої системи управління якістю бізнес-процесів.

Необхідно наголосити на тому, що подальші дослідження можна продовжувати у напрямках, які стосуватимуться побудови системи управління ефективністю бізнес-процесів для різних галузей, оскільки запропонований підхід краще підходить для підприємств машинобудування. У свою чергу, для підприємств, які надають послуги або виробляють продукцію сільського господарства цей підхід необхідно або модифікувати, або змінювати.

Література

1. Л. Г. Шемаєва К. С. Безгін, К. Г. Наумік, В. В. Ушкальов. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Монографія, Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
2. Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління якістю логістичних бізнес-процесів. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XV Міжнародна науково-практичної конференції Х.: ХНАДУ, 2021. С. 289–291.
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. К.: «Основи», 1998. С. 282–286.
4. Маковесєва О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. Бізнесінформ. Київ, 2020. № 5. с. 436.
5. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. Х.: ХНАДУ, 2021. № 38. С. 61–76.
6. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
7. Тупкало В. Н. Реструктуризація підприємства: процесний підхід // Корпоративні системи. 2004. №2. С. 14–18.
8. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / Ефективна економіка 2015. № 11.
9. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10 С. 287–297
10. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.
11. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.

References

1. Shemaeva, L.G. Bezgin, K.S. Naumik, K.G. and Ushkalov, V.V. (2009), *Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi* [Quality management of business processes in the enterprise], KHNEU, Kharkiv, Ukraine.
2. Ovcharenko, A. Gh. (2021), “Main aspects of quality management of logistics business processes. Problems and prospects of entrepreneurship development”, *materialy XV Mizhnarodna naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the XV International Scientific and practical conference], National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine, pp. 289-291
3. Porter, M. E. (1998), *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine, pp. 282–286.
4. Makovejeva, O.V. (2020), “Directions for improving the efficiency of the logistics system of industrial enterprises”, *Biznesinform*, vol5, pp. 436.
5. Kryvoruchko, O.M. and Ovcharenko, A.Gh. (2021), “Development of quality strategies for logistics services to consumers”, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 38, pp. 61-76
6. Vynohradova, O.V. (2005), *Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Business process reengineering in modern management], National University of Economics and Trade, Donetsk, Ukraine
7. Tupkalo, V. N. (2004), “Enterprise restructuring: a process approach”, *Korporatyvni systemy*, vol. 2, pp. 14–18.
8. Demydenko, V.V. (2015), “Business process management as a component of the process approach to enterprise management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 11.
9. Kostina, O. M. (2017), “Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis enterprise management”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 10, pp. 287–297
10. Morschenok, T. S. (2014), “Theoretical aspects of Business Process Management in the context of implementing an enterprise development strategy”, *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 295–302.
11. Khodakivs'kyj, O. M. (2017), “Enterprise Business Process Management”, *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 60–64.