

~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК 336.027:001.81

DOI:10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-23-29

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Гайдасенко О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: samsvip1@ukr.net

ORCID:0000-0003-3225-1747

***Анотація.** Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій управління конкурентоспроможністю підприємства з метою удосконалення інструментарію стратегічного аналізу. Під час здійснення дослідження використовувався системно-аналітичний метод, який дозволив визначити, що процес управління конкурентоспроможністю, включає ряд дій: аналіз та оцінювання суперництва на ринку та оцінювання галузевої конкурентної ситуації на ринку; дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз основних конкурентів; аналіз стратегічних зон господарювання та конкурентне позиціонування; формування концепції та стратегії управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; впровадження конкурентної стратегії підприємства. Аналіз складу та структури етапів процесу управління конкурентоспроможністю дозволив обґрунтувати структуру комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії з боку зовнішніх та внутрішніх факторів, що також формують цілісну багатофункціональну та комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Результати проведеного аналізу дозволили виявити проблеми досягнення управлінських цілей. Обґрунтовано процес управління бізнес-процесами як складової частини управління організацією з метою забезпечення її конкурентоздатності.*

***Ключові слова:** нефінансбізнес-процес, стратегія, стратегічний аналіз, менеджмент, управлінське рішення, конкурентоспроможність.*

**STRATEGIC DIRECTIONS OF MANAGEMENT OF IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE**

**Gaidaienko Olha**, PhD, PhD in Economics, Associate professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine

e-mail: samsvip1@ukr.net

ORCID:0000-0003-3225-1747

***Abstract.** The purpose of the research is the analysis of modern trends in the management of the competitiveness of the enterprise with the aim of improving the toolkit of strategic analysis. Method. During the research, a system-analytical method was used, which made it possible to determine that the process of managing competitiveness includes a number of actions: analysis and assessment of competition on the market and assessment of the industry competitive situation on the market; research on the level of competitiveness of the enterprise and analysis of the main competitors; analysis of strategic business areas and competitive positioning; formation of the concept and management strategy of the process of ensuring the competitiveness of the enterprise; implementation of the company's competitive strategy. The results. The analysis of the composition and structure of the stages of the competitiveness management process made it possible to substantiate the structure of a complex of blocks that exert mutual influence and are susceptible to the side effects of external and internal factors, which in turn form a whole multifunctional and complex system of enterprise competitiveness management. The developed algorithm for the development of the program of the process of ensuring competitiveness includes: determination and prioritization of goals; specification of goals and diagnosis of resource and time constraints; formation of strategies taking into account short-term and long-term risks; action planning and determination of strategy stages; creating an organizational structure; establishment of methods and measurement of achieved results; determination of costs associated with the implementation of the strategy; assessment of the expected effectiveness of the proposed measures. Practical significance. The results of the analysis made it possible to identify the problems of achieving management goals. The process of managing business processes as a component of managing an organization in order to ensure its competitiveness is justified.*

***Keywords:** business process, strategy, strategic analysis, management, managerial decision, competitiveness.*

**JEL Classification: M210.**

**Постановка проблеми.** В умовах безперервних змін менеджмент організації повинен використовувати все різноманіття методологічних і методичних підходів до здійснення перетворень, спрямованих на формування конкурентоспроможних виробничих систем.

Це особливо важливо для вітчизняних підприємств, які стикаються із скрізь проникаючою міжнародною конкуренцією. Іноземний бізнес вже освоїв більш ефективні форми і методи управління. Очевидним є той факт, що більшість цих форм і методів базується на процесному підході. Очевидно і те, що процесний підхід, так само як і системний, не став у більшості випадків частиною аналітичної практики вітчизняного бізнесу, напрямом думок менеджменту, відправною точкою усвідомленої трансформації структурно-функціональної моделі підприємства на модель, засновану на концепції бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань поліпшення менеджменту бізнес-процесів, зокрема, формування стратегії підвищення конкурентоздатності господарюючих суб'єктів присвячено наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Д. Джестона, Й. Неліса [1], Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Роземанна, М. Кучелера [4], Л. М. Романюка [5], Т. Рибаків [6] та інших науковців.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Як зазначає О. В. Ольшанський, аналіз наукових праць у галузі методології розвитку бізнес-процесів дозволив прийти до висновку, що у працях, пов'язаних з оцінкою ефективності бізнес-процесів, пропонуються різні критерії оцінювання їх ефективності [9, с. 53]. Остаточно пріоритетність бізнес-процесів визначається як сума важливості, проблемності та ступеню можливості проведення змін [10, с. 113]. Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, праці вчених та інші публікації, проблеми стратегічного управління бізнес-процесами організації потребують подальшого дослідження, яке спрямовано на виявлення закономірностей та специфічних особливостей бізнес-процесу підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах функціонування суб'єкта господарювання.

**Мета дослідження** полягає в оцінці сучасних тенденцій перетворень, спрямованих на формування конкурентоспроможних виробничих систем, пошуку шляхів підвищення ефективності управління на підприємствах України.

**Основний матеріал.** Коли бізнес-процес розбитий на непов'язані між собою операції, кожна з яких виконується організаційно відокремленими ланками виробництва (цехи, дільниці, робочі місця) і управління (служби, відділи, групи), то дуже важко простежити весь цей бізнес-процес з початку до кінця і тим більше вдосконалити його. В умовах такої роздробленості, коли у структурних підрозділах немає спільного бачення мети, взаємодія між ними неможлива, а це позначається на швидкості та якості виконання замовлень клієнтів. Це головний аргумент за перехід до концепції бізнес-процесів. Бізнес-процеси стають основою забезпечення стабільного та стійкого розвитку підприємств в умовах активізації конкуренції [8, с. 72].

Проект BPM (Business Process Management). Організаційно такий підхід оформлюється як проект BPM [1, с. 42]. В даному випадку BPM розглядається як управління вдосконаленням бізнес-процесів. Проект BPM – складна бізнес-діяльність, що вимагає вивіреного, структурованого і упорядкованого підходу до його реалізації. Тому для забезпечення значного успіху необхідно розробити схему або методику реалізації, які враховували б специфіку підприємства.

Д. Джестон та Й. Неліс виділили десять базових критично важливих факторів успіху всіх проектів BPM. Серед них лідерство і ведуча роль керівників, досвідчений бізнес-менеджер проекту BPM, робота з персоналом, що дозволяє належним чином впливати на ставлення співробітників до проекту, наділення розширеними повноваженнями персоналу [1, с. 97]. Тобто все будується навколо людського фактора проекту BPM. Люди можуть забезпечити його успіх або приректи його на невдачу. На практиці, як свідчать автори, лише деякі керівники компаній готові зробити з керованих організацій процесно-орієнтовані підприємства, а відповідно, і забезпечити перепланування процесів, структур та ролей персоналу.

Проект BPM вимагає фундаментальних і структурних змін, чого часто немає в «традиційних» проектах. Наявність фундаментальних і структурних змін передбачає розуміння проекту BPM як стратегічного напрямку, пов'язаного зі стратегією організації, а організаційна структура компанії відображає розуміння процесів, збудованих і керованих з орієнтацією на клієнта. Як мінімум, для бізнес-процесу будь-якого рівня мають бути визначені місія, бачення та цільові показники, пов'язані з цільовими показниками організації. Якщо до цього додати цінності, принципи, особливі для процесів і моделі бізнесу, то в сукупності виходить те, що Д. Джестон та Й. Неліс називають архітектурою бізнес-процесів.

Досвід консультантів і практиків впровадження BPM надав можливість розробити таку загальну схему, що складається з десяти етапів [1, с. 80]:

1. Стратегія організації.

2. Архітектура процесів.
3. Стартовий майданчик.
4. Розуміння.
5. Інновації.
6. Розробка.
7. Персонал.
8. Реалізація / впровадження.
9. Реалізація цінності.
10. Стале функціонування.

На першому етапі визначаються місія, цілі та стратегія компанії. На корпоративному рівні розробляються стратегії розвитку, диверсифікації та інвестиції бізнесів. Блок бізнес-стратегій визначає продуктові і конкурентні стратегії, а також стратегії сегментації та просування. Функціональні стратегії визначають стратегії збережених функціональних підрозділів. Ресурсні стратегії визначають стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Одночасно з'ясовуються потреба і предмет партнерських відносин. Це дає можливість сформуванню бізнес-потенціалу компанії – набір продуктових бізнес-напрямків, спрямованих на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. Кожен з них може бути розглянутий як стратегічна бізнес-одиночка зі своїм полем бізнесу та бізнес-стратегією, спрямованою на досягнення вищих цілей організації. Система збалансованих показників дозволяє кількісно виразити цільові показники бізнес-процесу в ув'язці зі стратегією та баченням бізнесу загалом.

На другому етапі цілі, стратегії, принципи організації та опис бізнес-процесів мають знайти відображення в архітектурі бізнес-процесів. Вже є достатня кількість методик опису архітектури і всі вони розбивають її на різну кількість моделей та визначень, що належать до таких областей, як продукти, структури, технології, дані та процеси. Архітектура процесів має містити загальне графічне представлення процесів у вигляді діаграми картини процесів і перелік наскрізних процесів. Гарна архітектура – це архітектура, яка зрозуміла персоналу і використовується в якості основи для діяльності на етапах розуміння та інновації. Але спочатку – стартовий майданчик, тобто вибір процесу для реалізації проекту BPM.

Етап стартового майданчику – це платформа, на якій масштабуються, організуються і запускаються проекти BPM. У науковій літературі досить докладно розглядаються методи ініціювання проектів BPM і сценарії їх впровадження. Найбільш поширений варіант сценарію – пілотний проект. Це найбільш обережна стратегія впровадження, що передбачає початкову реалізацію проекту тільки в одному місці – філія, міжфункціональний процес, процеси одного підрозділу. Після успішної реалізації в організації пілотного проекту можна послідовно запускати проекти BPM. У багатьох випадках саме методи ініціювання і прийнятий за основу сценарій впровадження визначають обсяг проекту. Домінуючий нині комбінований підхід об'єднує, з одного боку, виражену орієнтацію на потреби клієнтів (ринково-орієнтована стратегія), з іншого боку, ефективного використання внутрішніх ресурсів організації (ресурсно-орієнтована стратегія) для їх задоволення. Перехід від стратегії до реалізації означає, що керівництво дійшло висновку про необхідність інтеграції всіх дій заради надання клієнту оптимального результату. Це метод ініціювання проектів BPM, який Д. Джестон та Й. Неліс назвали рухомих стратегією підходом [1, с. 97].

Обсяг такого проекту можна визначити і в термінах концепції ланцюжка цінності фірми, і наскрізного бізнес-процесу, і потоку створення цінності. Підхід з операційного погляду означає ініціативу, викликану операційними проблемами організації на рівні служби, відділу або бізнес-підрозділу. Однак без підтримки вищого керівництва такий сценарій мало ймовірний.

Модель наскрізних (пронизують всю організацію) процесів дає загальну картину основних процесів. Якщо у конкретному проекті розроблена модель наскрізного бізнес-процесу, то це допоможе виконанню наступного кроку – вибору окремих бізнес-процесів, які стануть підпроцесами в моделі наскрізного процесу. Стандартного переліку бізнес-процесів на сьогоднішній день не існує, проте коло завдань нашого дослідження з пошуку напрямків удосконалення аналітичного інструментарію дослідження бізнес-процесів на мезо- та макрорівні передбачає побудову ланцюжка основних бізнес-процесів підприємства [2,

с. 51]. Матриця процесів, що створюють цінність, використовується для опису їх важливості з погляду двох аспектів: актуальності для створення цінності та придатності для вирішення стратегічних завдань (рис. 1).

		Ланцюжок створення цінності				
		Ідентифікація потреб споживача	Ідентифікація ринку	Розробка продукції (робіт, послуг)	Виробництво продукції (робіт, послуг)	Маркетинг та продаж
Можливість бізнес - процесу	Процеси, які створюють цінність				Процес виробництва	Обслуговування споживачів
	Процеси, які створюють можливості	Аналіз ринку	Отримання заказу від споживача	Планування виробництва		Зворотній зв'язок зі споживачами
	Управлінські процеси			Управління фінансами	Управління запасами	Оплата послуг

Рис. 1. Матриця процесів, які створюють цінність

*Джерело: побудовано автором*

Менеджмент, виконуючи аналіз процесів, має керуватися єдиним критерієм – процеси, обрані за результатами аналізу, повинні додавати цінність для клієнта [2, с. 51]. Матриця цінності процесів не є єдиним інструментом для ранжирування процесів. Важлива роль відводиться аналізу, аудиту та бенчмаркінгу бізнес-процесів. На основі зібраної інформації реалізуються етапи розуміння та інновації.

Етап розуміння – це не тільки моделювання «як є» і реєстрація фактичного стану бізнес-процесів. Більш того, існують аргументи як «за», так і «проти» моделювання бізнес-процесів на етапі розуміння [1, с. 166].

В принципі важливо мати відповіді на наступні питання.

1. Чи придатний процес для виконання місії, для якої він призначений?
2. Чи відповідає бізнес-процес вимогам, під які він побудований?
3. Чи є процес критично важливим для результатів діяльності або цілей бізнесу?
4. Чи встановлені дійсні причини проблем, в результаті чого процес працює погано?
5. Чи є в організації достатній потенціал для оптимізації процесу та приведення його в бажаний стан «як має бути»?

За цих обставин доводиться виходити за межі аналітичного підходу і використовувати проектний підхід до вирішення проблем, що вимагає інтеграції зусиль персоналу різних підрозділів.

Мета етапу інновації – зробити бізнес-процес настільки ефективним і результативним, щоб він відповідав поточним і майбутнім очікуванням зацікавлених сторін. Для цього у розробці моделі «як має бути» необхідна участь не тільки команди бізнес-процесу, але і відповідних зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх. Важливу роль у визначенні досягнення очікувань і запитів зацікавлених сторін грають облік витрат за типами діяльності та порівняльний аналіз варіантів для прийняття до реалізації одного з найкращих серед них. Важливим етапом є створення орієнтованої на процеси організаційної структури [4, с. 133]. Йдеться про розподіл ролевих повноважень у командній структурі. Тому етап роботи з персоналом – завжди найважливіший етап реалізації будь-якого проекту BPM, слідом за яким починається етап реалізації та впровадження, тобто втілення у життя всіх напрацювань щодо формування системи управління бізнес-процесами як частини загального управління організацією.

Реалізація цінностей – це етап, на якому команда бізнес-процесу та менеджмент організації загалом мають отримати наочні свідчення вигод – соціальних та економічних, які дає реалізація проекту BPM. На думку Д. Джестона та Й. Неліса, якщо вигоди не реалізовані, організації не слід надавати додаткове фінансування, щоб продовжувати

процесні проекти.

З іншого боку, є численні свідчення про те, що процесуалізація підприємства (або пілотний проект) не може дати миттєвих вражаючих фінансових та виробничих результатів, і що лише мислячий стратегічно керівник може побачити довготривалі вигоди від фундаментального переосмислення та радикального перепланування бізнес-процесів компанії.

Для цього необхідно перейти до етапу сталого функціонування, який закріплює і розвиває у проекті партнерські принципи управління. Безперервний менеджмент процесів має розглядати оптимізацію процесів як самостійний процес – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який перетворюється на невід'ємне завдання оперативного управління та служить забезпеченню сталого успіху [4, с. 40].

Процес забезпечення конкурентоспроможності дозволяє сформулювати алгоритм, що має на меті зміцнення конкурентних позицій та формування конкурентних переваг на ринку. Алгоритм розробки програми процесу забезпечення конкурентоспроможності можна уявити як сукупність десятка етапів.

Етап 1 – визначення та впорядкування пріоритетності цілей формує концептуальну мапу процесу забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Визначені цілі повинні відповідати низці вимог: бути конкретними, вимірними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, крім цього враховувати вплив конкурентних чинників, виступати орієнтиром у визначенні форм та методів конкурентного протистояння тощо.

Етап 2 – паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних та часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним, 3 етапом є проектування стратегії з урахуванням короткострокових та довгострокових ризиків [3, с. 40], що визначає сукупність залежних між собою дій щодо досягнення вже поставлених цілей підвищення конкурентоспроможності. Особливостями стратегії є: чіткість та ясність концепції підвищення конкурентоспроможності; вимірність результатів реалізації стратегії; оцінка наявного оперативного стану та його причини; моделювання перспективних досягнень; зрозумілість політики і планів удосконалення.

Стратегія, загальні цілі та завдання мають бути доповнені докладними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). У плані підвищення конкурентоспроможності повинні враховуватися такі види управлінської відповідальності:

- стимулювання креативності та ініціативності, створення обстановки заохочення нових ідей;
- упровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем та їх заохочення;
- формування дослідних груп для дослідження та аналізу проблем на постійних або тимчасових умовах;
- визначення напрямів наукових досліджень та розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу забезпечення конкурентоспроможності, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі етапи цього процесу.

Особливої уваги потребує робота, що пов'язана із забезпеченням проекту. Така діяльність охоплює досить багато сфер і потребує розподілу за категоріями: організаційне забезпечення, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Кожен із видів визначених робіт тісно пов'язаний з іншими видами, тому при управлінні проектами необхідно використовувати розбивку на ієрархічні підсистеми та компоненти [5, с. 202].

Створення організаційної структури (етап 5) включає дві основні задачі: централізація контролю за розробкою та впровадженням процесу забезпечення конкурентоспроможності, оперативне управління діяльністю виконавців на кожному етапі.

В умовах обмежених ресурсів та часу для підвищення конкурентоспроможності продукту або компанії, цілі всього процесу доцільно розділити на декілька елементів (цілей підпорядкованого рівня). Водночас відбувається аналогічний розподіл ресурсів для реалізації процесу забезпечення конкурентоспроможності між цілями другого рівня. Кожна поставлена ціль характеризується визначеними строками реалізації та списком відповідальних за реалізацію цілей членів команди, що розподіляються за напрямками. І так до останнього рівня. Здобута таким чином ієрархічна структура завдань являє собою «дерево цілей» процесу забезпечення конкурентоспроможності [6].

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів

(етап 6) являє собою формування добірки прийнятних інструментів оцінки готовності та завершеності цілей, що визначені. Основними вимогами до методів та показників є комплексність та наочність оцінювання успішності процесу, помірність у зусиллях щодо збору первинних даних.

Одними з головних етапів процесу забезпечення конкурентоспроможності є визначення витрат та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8). Витрати визначаються прогнозним методом, базою якого є потреби в основних видах ресурсів. Реалізація процесу системно пов'язана з комбінацією конкретних видів ресурсів: часових, матеріальних, інтелектуальних тощо. Виходячи з обмеженого доступу до ресурсів, варто визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності [7, с. 43]. Сортування пріоритетних цілей, що мають бути забезпечені конкретними ресурсами для їх виконання, за ступенем важливості дозволяє створити раціональний розподіл.

Цільовий підхід та комплекс цілей, що було визначено на першому етапі, є основою оцінки очікуваної ефективності (етап 9-10). На основі отриманих результатів приймається одне з наступних рішень щодо процесу забезпечення конкурентоспроможності: доопрацювання чи нагальне корегування; поглиблений аналіз резервів та перспективних шляхів рішення проблем підприємства; перерозподіл ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

**Висновки.** Отже, менеджмент проекту ВРМ задля досягнення його цілей – економічних, соціальних, структурних – переходить до менеджменту управління бізнес-процесами як складової частини управління організацією та менеджменту оптимізації та постійного поліпшення бізнес-процесів підприємства з метою забезпечення його конкурентоздатності. Алгоритм управління бізнес-процесами з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання передбачає:

1. Визначення та впорядкування пріоритетності цілей.
2. Конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень.
3. Формування стратегій з урахуванням короткострокових та довгострокових ризиків.
4. Планування дій та визначення етапів стратегії.
5. Створення організаційної структури.
6. Встановлення методів і вимірювання досягнутих результатів.
7. Визначення витрат, пов'язаних з реалізацією стратегії.
8. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Реалізація стратегії передбачає замкнутий цикл щодо постійного корегування дій з урахуванням трансформації структурно-функціональної моделі підприємства на модель, засновану на концепції бізнес-процесів.

### Список літератури

1. Джестон Д., Неліс Й. Управление бизнес-процессами. СПб.: Символ-Плюс, 2008. 512 с.
2. Волкова Н. А., Волчек Р. М., Гайдаєнко О. М. Теоретико-методичні засади дослідження бізнес-процесів у підприємстві. Монографія. Одеса: КПЦентр «Белка». 2019. 169 с.
3. Волкова Н. А., Гайдаєнко О. М., Семенова К. Д., Шевчук Н. С., Сніткіна І. А. Методичні аспекти дослідження бізнес-процесів на мезо- та мікрорівні. Монографія. Одеса: КПЦентр «Белка», 2021. 157 с.
4. Менеджмент процессов: пер. с нем. / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Роземанна, М. Кучелера. М.: Эксмо, 2007. 384 с.
5. Романюк, Л. М. Взаємозв'язок конкурентної стратегії із персональною стратегією як реалізація конкурентних переваг. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2011. Вип. 19. С. 202-207.
6. Рибаківа Т., Костьев О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т.11 (3). С. 28-31.
7. Аналітичні методи дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання: Монографія. /За ред. Волкової Н. А. Одеса: ОНЕУ, Кримполіграфпапір. 2017. 400 с.
8. Дубініна В. В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 67-74.
9. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018.

Випуск 6 (76). С. 53-55.

10. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 3(98). Ч. 1. С. 113-122.

### References

1. Dzheston, D. & Nelys, Y. (2008). *Upravlenye byznes-protsessamy*. SPb.: Symvol-Plus. [In Russian].
2. Volkova, N.A., Volchek, R. M. & Gaidaienko, O.M. (2019). *Teoretyko - metodychni zasady doslidzhennia biznes - protsesiv u pidpriemnytstvi*. Monograph. Odessa: KPT sentr «Belka». [In Ukrainian].
3. Volkova, N.A., Gaidaienko, O.M., Semenova, K.D., Shevchuk, N.S. & Snitkina, I.A. *Metodychni aspekty doslidzhennia biznes – protsesiv na mezo- ta mikrorivni*. Monograph. Odessa: KPT sentr «Belka». [In Ukrainian].
4. *Menedzhment protsessov* (2007). per. s nem. / pod red. Y. Bekkera, L. Vylkova, V. Taratukhyna, M. Rozemanna, M. Kuchelera. M. : Eksmo. [In Russian].
5. Romaniuk, L. M. (2011). Relationship of competitive strategy with personal strategy as realization of competitive advantages. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr.*, 19, 202-207. [In Ukrainian].
6. Rybakova, T. & Kostiev, O. (2012). Analysis and assessment of industrial enterprise competitiveness. *Ekonomichniy analiz*, 11(3), 28-31. [In Ukrainian].
7. *Analitychni metody doslidzhennia konkurentozdatnosti subiektiv hospodariuvannia*. (2017) / za red. Volkovoi N.A. Monograph. Odesa: ONEU, Krympolihrapapir. [In Ukrainian].
8. Dubinina, V.V. (2016). Diagnostics of the state of business processes of enterprises: development imperatives. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 53, 67-74. [In Ukrainian].
9. Olshanskyi, O. V. (2018). Evaluation of the efficiency of the enterprise's business processes. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment»*. Vypusk 6 (76), 53-55. [In Ukrainian].
10. Tiharieva, V.A. & Stankevych, I.V. (2016). Analysis of existing approaches and methods of evaluating business processes of enterprises and organizations. *Visnyk KrNU im. Mykhaila Ostrohradskoho*, 3 (98), 1, 113-122. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.10.2022

Прийнята до публікації 11.10.2022