

ECONOMIC AND MANAGEMENT IN ENTERPRISES

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.3.9

Svitlana Merinova, PhD in Economics

ORCID iD : <http://orcid.org/0000-0001-6563-5320>

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University
of Trade and Economics, Ukraine*

Ludmyla Polovenko, PhD in Pedagogics

ORCID iD : <http://orcid.org/0000-0002-9909-825X>

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University
of Trade and Economics, Ukraine*

Ludmyla Husak, PhD in Pedagogics

ORCID iD : <http://orcid.org/0000-0002-0022-9644>

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University
of Trade and Economics, Ukraine*

BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT AND EFFICIENCY EVALUATION

Світлана Мерінова, к.е.н.

Людмила Половенко, к.пед.н.

Людмила Гусак, к.пед.н.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Україна

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

The article explores the theoretical aspects of business processes implementation at enterprises. It is revealed that there is no established definition of the essence of the category «business process». The classification of the business processes of the enterprise is investigated. The basic components are analyzed and the general scheme of business is created. It is often noted that business processes are not as effective as possible. The reason is that business processes in enterprises exist in the traditional form without changes and flexible adaptations to the dynamic development and changeability of the present. This leads to internal conflicts, unproductive waste of time, duplication of employee responsibilities, and uncertainty. The article outlines an algorithm for determining business process performance criteria and outlines basic methods for optimizing and improving them.

Keywords: process approach, business process, business process optimization, benchmarking, reengineering.

Постановка проблеми. На сучасному етапі динамічного розвитку світової економіки для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації діяльності суб'єктів господарювання необхідним є пошук нових методів та інструментів управління виробничими процесами. Потреба об'єднання всіх видів діяльності підприємства та недопущення розриву ланцюга стало причиною виникнення та поширення процесного підходу до управління. Процесно-орієнтоване управління може оптимізувати господарську та інноваційну діяльність підприємств, підвищити конкурентоспроможність та якість виготовленої підприємством продукції.

Загалом більшість сучасних підприємств являють собою єдину бізнес систему, тобто певну сукупність бізнес-процесів які пов'язані та взаємодіють один з одним. Таким чином, актуальним є вивчення науково обґрунтованого підходу до ідентифікації, класифікації та оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, що у довгостроковій перспективі може стати його важливою конкурентною перевагою не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням теоретичного дослідження бізнес-процесів підприємства, їх видів, а також виокремленню підходів до оцінки їх ефективності присвятили свої наукові праці багато дослідників, зокрема: Башинська І.О., Вергун А.І., Гайдаєнко О.М., Ковальчук Т.М., Коюда В.О., Литвин З.Б., Мулик Т.О., Оксенюк К.І., Ольшанський О.В., Павлюк Л.В., Стець І.І., Юрчук Н.П. та інші. Інтеграція процесного і системного підходів, як зазначають науковці, дозволяє розглядати процеси у їх взаємозв'язку. Тому при розв'язанні навіть окремих завдань оптимізації виробництва потрібно виходити з загальної стратегії, а не інтересів кожного структурного підрозділу.

У сучасній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття бізнес-процесу, класифікації видів зазначеної категорії, основних характеристик, визначення рівня ефективності та оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. Незважаючи на велику зацікавленість науковців і дослідників питаннями визначення сутності та вдосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі практично відсутній.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних основ, виокремлення основних видів та оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж досліджувати бізнес-процеси підприємства, варто звернути увагу на визначення процесу як окремої понятійної категорії. Так, процес – це сукупність послідовних дій чи послідовна зміна предметів і явищ, станів об'єкта в часі, спрямованих на досягнення певного (очікуваного) результату. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість у будь-якій господарській діяльності та отримання прибутку (чи доходу) на основі ефективного використання потенціалу підприємства. І саме тому це потребує поглибленого і детального дослідження сутності та характеристики бізнес-процесу¹.

Уперше поняття бізнес-процесу ввели М. Хаммер і Дж. Чампі у монографії «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі»². Надалі цій проблемі було присвячено багато праць інших авторів. У науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення категорії бізнес-процесу, науковці наводять тлумачення поняття по-різному. Аналіз підходів до визначення даного поняття наведено у табл. 1.

Узагальнюючи думки науковців, під бізнес-процесом варто розуміти сукупність взаємопов'язаних дій, які відбуваються послідовно та нерозривно, що призводить до перетворення потоків ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) на бажані кінцеві результати, які задовольнятимуть потреби клієнта (споживача).

Базуючись на загальноприйнятих підходах до тлумачення бізнес-процесу, встановлено наступний перелік його характерних рис: 1) визначність (має бути чітко визначені межі, вхід і вихід); 2) послідовність; 3) споживча спрямованість (повинен бути одержувач результату процесу); 4) забезпечення висхідного результату та додаткової вартості (перетворення, що відбуваються у бізнес-процесі повинні нести додаткову вартість (цінність) для споживача); 5) інтегрованість (бізнес-процес повинен бути вбудованим в організаційну структуру підприємства); 6) крос-функціональність (бізнес-процес може регулярно, але не примусово, охоплювати декілька функцій)³.

Загалом бізнес-процес підприємства можна представити у вигляді схеми, яка наведена на рис. 1.

¹ Коюда, В. О. (2018). Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*, 1-1, 140-147.

² Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York : Harper Collins, 32.

³ Юрчук, Н. П. (2018). Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/56.pdf> (2020, січень, 10).

Аналіз підходів до трактування сутності категорії «бізнес-процес»

№ з/п	Автор(и), джерело	Визначення
1	Стандарт ISO 9000:2000 ¹	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.
2	Литвин З.Б. ²	Систематичне і послідовне виконання певних операцій, які спрямовані на створення конкретного продукту для задоволення споживачів.
3	Мулик Т.О. ³	Сукупність взаємопов'язаних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів. Для наочності всі бізнес-процеси візуалізують за допомогою блок-схеми бізнес-процесів.
4	Оксенюк К.І. ⁴	Сукупність певних дій, успішне здійснення яких призводить до перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інформації) до вихідних результатів (готової продукції чи послуг) з подальшою їх реалізацією аж до виникнення цінності та отримання чистого прибутку.
5	Павлюк Л.В. ⁵	Взаємопов'язаний комплекс певних дій, що призводить до перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інформації) до вихідних результатів (готової продукції чи послуг) з подальшою їх реалізацією аж до виникнення економічної цінності та отримання чистого прибутку. Причому, ці дії мають бути узгоджені з цілями та метою функціонування підприємства.
6	Стець І.І. ⁶	Стійкий, цілеспрямований, структурований потік взаємозв'язаних дій (операцій, робіт, процедур, кроків, переділів), виконуваних послідовно або паралельно, продиктованих життєвим циклом виробу й спрямованих на перетворення «входів» – інформаційних, трудових, матеріальних потоків ресурсів з метою отримання бажаного «виходу» – заданого кінцевого результату бізнес-процесу – задоволення потреб зовнішнього або внутрішнього клієнта (споживача) тим, що являє цінність для нього і має більшу вартість.

Джерело: узагальнене авторами на основі опрацьованих джерел

Власник бізнес-процесу (відповідальний за результат виконання бізнес-процесу) – це посадова особа, яка за допомогою виділених йому ресурсів управляє ходом його реалізації, а також несе відповідальність за результат і ефективність його виконання.

Входом є ресурси (інформаційні, матеріальні, трудові), які надходять з навколишнього середовища в бізнес-процес і перетворюються в рамках його реалізації на вихід. Виходом є результат виконання бізнес-процесів (продукція, послуга, документ, внесена інформація в базу даних, тощо).

Для кращого розуміння бізнес-процесів підприємства, точного визначення їх функцій і призначення, оцінювання структури підприємства в рамках процесного підходу до управління важливо класифікувати бізнес-процеси за різними критеріями. Найпоширенішою є класифікація бізнес-процесів за функціями, що виконуються в межах бізнес-процесів підприємства (рис. 2).

¹ ISO (2020). *The ISO 9000:2000 guidance modules –Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000* <<http://www.iso.org/>> (2020, березень, 03).

² Литвин, З. Б. (2017). Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*, 22, 205-208.

³ Мулик, Т. О. (2019). Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*, 17, 158-164.

⁴ Оксенюк, К. І., Павлюк, Л. В. (2017). Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. *Економічний форум*, 4, 148-151.

⁵ Юрчук, Н. П. (2018). Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*, 5. <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/56.pdf> (2020, грудень, 10).

⁶ Стець, І. І. (2019). Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 33, 233-240.



Рис. 1. Схема бізнес-процесу підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі дослідженої літератури

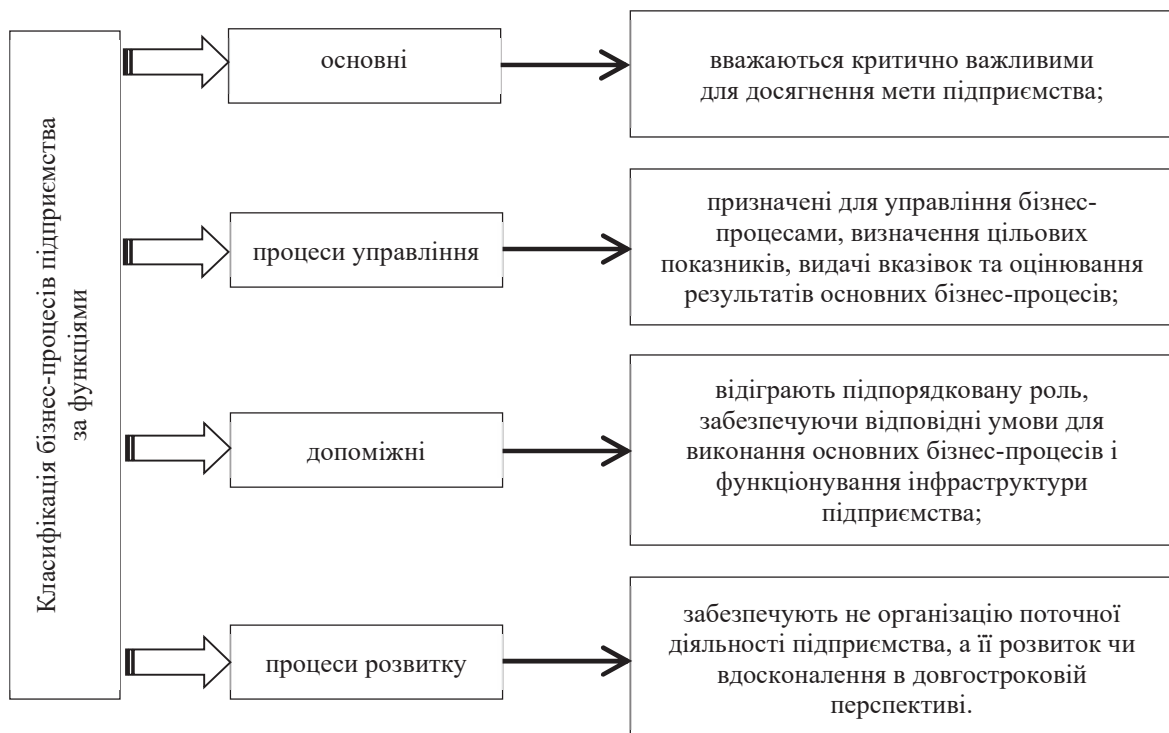


Рис. 2. Види бізнес-процесів підприємства залежно від функцій

Джерело: сформовано авторами на основі вивчених літературних джерел

Також варто звернути увагу на класифікацію бізнес-процесів підприємства, яку наводить у своїх працях Литвин З.Б.¹. Автор поділяє бізнес-процеси на три види:

1. Керуючі – бізнес-процеси, які керують функціонуванням системи (стратегічний менеджмент, корпоративне управління, тощо).

2. Операційні – бізнес-процеси, які складають основу діяльності підприємства, створюють основний потік доходів.

3. Підтримуючі – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, підбір кадрів, тощо).

Науковці поділ бізнес процесів, наприклад, здійснюють за видами діяльності, за напрямом діяльності, за рівнем складності, за орієнтованістю, за місцем у ланцюгу формування вартості, за рівнем деталізації, за рівнем реалізації, за ступенем часу тощо. Тобто, кожен створений бізнес-процес є тільки подібним на попередні, але обов'язково має свої відмінні риси, саме тому на сьогодні і виникла така кількість класифікацій бізнес-процесів підприємства.

Разом з тим до цих пір не вирішена проблема щодо визначення критеріїв оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. З огляду на зазначене в роботі пропонується алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, який складається з п'яти етапів:

- 1) визначення стратегічних цілей підприємства і вимог споживачів;
- 2) визначення складу бізнес-процесів, їх класифікація та взаємодія;
- 3) ідентифікація бізнес-процесів підприємства;
- 4) визначення цілей бізнес-процесів підприємства;
- 5) визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства².

Виконання цих етапів вимагає застосування певного набору інструментів і методів вдосконалення бізнес-процесів, які, за рівнем підтримки, діляться на групи³:

1) стратегічні – призначені для визначення проблем, можливостей і цілей, для підтримки планування дій;

2) тактичні – для аналізу поточного процесу та вирішення поточних проблем;

3) експлуатаційні – використовуються протягом всього процесу вдосконалення для підтримки управління процесом і вирішення відповідних проблем;

4) генерації ідей і досягнення консенсусу – для підтримки взаємозв'язку між учасниками процесу вдосконалення;

5) організаційні – для організації людей у процесі вдосконалення.

Для дослідження ефективності бізнес процесів підприємства використовують дві групи показників оцінювання. Перша група (показники «зовнішньої конкурентоспроможності») характеризує успішність реалізації бізнес-процесу, оскільки відносні показники цієї групи найчастіше являють собою порівняння з аналогічним бізнес-процесом на інших підприємствах або певним стандартом. Друга група характеризує місце процесу в загальній системі, його вагомість, частку, стратегічну важливість, внесок у результат діяльності тощо, тому вважаємо за доцільне називати цю групу «структурні показники»⁴ (рис. 3).

Часто бізнес-процеси не є максимально ефективними. Причина полягає у тому, що бізнес-процеси на підприємствах існують у традиційному вигляді без змін і гнучких пристосувань до динамічного розвитку та мінливості сьогодення. Це призводить до внутрішніх конфліктів, непродуктивних втрат часу, дублювання обов'язків працівників і невизначеності. Для оптимізації бізнес-процесів доцільно проводити:

- аналіз та оптимізацію організаційної структури підприємства;
- розробку системи показників для визначення ефективності;
- реінжиніринг і формалізацію бізнес-процесів підприємства;
- автоматизацію бізнес-процесів підприємства.

¹ Литвин, З. Б. (2017). Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*, 22, 205-208.

² Ольшанський, О. В. (2018). Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 6, 53-55.

³ Башинська, І. О. (2019). Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Бізнес Інформ*, 8, 211-217.

⁴ Прохоренко, О. В., Брінь, П. В. (2018). Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, 29 (1), 202-207.



Рис. 3. Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено авторами

Виходячи із того, що всі підприємства є досить різноманітними та індивідуальними не тільки за видами своєї діяльності, але і за її результатами, бізнес-процеси в них мають різну ступінь ефективності. Саме через зменшення ефективності бізнес-процесів підприємства та з метою покращення якості ведення бізнесу керівництво та відповідальні особи здійснюють заходи оптимізації бізнес-процесів. Для одних підприємств необхідна кардинальна перебудова, для інших достатньо здійснити діагностику та провести формалізацію процесів.

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі:

- 1) відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- 2) орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів;
- 3) наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- 4) наявність власників бізнес-процесів, відповідальних за оптимізацію¹.

Оптимізацію потрібно сприймати як інструмент, як новий рівень ефективності для поліпшення результатів діяльності.

Методи оптимізації бізнес-процесів можна поділити на три групи. Перша група методів базується на досвіді. Вони є універсальними та підходять будь-якому підприємству. Друга група методів характеризується методами бечмаркінгу. Підприємства здійснюють аналіз і копіювання діяльності успішних компаній-конкурентів. Третя група методів характеризується технологіями командної роботи².

Після того як будуть виконані всі необхідні процедури щодо оптимізації бізнес-процесів, обов'язково потрібно зафіксувати проведені зміни, тобто описати оновлену систему бізнес-процесів з метою аналізу та оцінки ефекту від проведених змін.

У сучасних умовах удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою низки методів. Зарубіжні фахівці виділяють п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів підприємств³:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST), в основі якої лежать інтуїтивні методи прийняття рішень (спирається на «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради, для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних 90 днів; перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення).

2. Бенчмаркінг бізнес-процесу підприємства (заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, які виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують). Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого

¹ Литвин, З. Б. (2017). Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*, 22, 205-208.

² Демченко, Б. А., Кудрицька, Ж. В. (2017). Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*, 23, 71-74.

³ Башинська, І. О. (2019). Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Бізнес Інформ*, 8, 211-217.

функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаним розбіжностям із ними.

3. Перепроекування бізнес-процесу підприємства концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроекування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють, але вимагають корекції у зв'язку з тим, що змінилися вимоги і потреби клієнта або споживача. Під час перепроекування процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроекування має досить широкий спектр застосування.

4. Інжиніринг бізнес-процесу підприємства як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства (BPR). Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроекування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Із цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій.

Удосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах повинна зберігатися вимога простоти конкретного завдання.

Висновки. Обов'язковим заходом при використанні підприємствами процесного підходу є дослідження низки бізнес-процесів, вивчення їх класифікації та систематизація залежно від специфіки і потреб підприємства, визначення основних параметрів, з метою регламентування та оцінювання пріоритетності бізнес-процесів для подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи тлумачення поняття, під «бізнес-процесом» будемо розуміти цілеспрямований, стійкий, структурований потік взаємозв'язаних послідовних і паралельних дій, виконуваних для перетворення «входів» (ресурсів) у бажані «виходи» (кінцеві результати) – задоволення ціннісних потреб зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Від підбору найбільш результативних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства та їх оптимізації безпосередньо залежить прибутковість самого підприємства. Серед найбільш поширених методів удосконалення бізнес-процесів підприємств виокремлено наступні: методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг бізнес-процесу підприємства, перепроекування бізнес-процесу підприємства, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Здійснене дослідження теоретичних аспектів впровадження процесного підходу до управління підприємствами в Україні показало, що це впровадження обмежується описом і автоматизацією бізнес-процесів. Але в реальній дійсності для ефективної реалізації цього підходу необхідне проходження повного циклу управління бізнес-процесами.

References

1. Koiuda, V. O. (2018). Kharakterystyka ta napovniuvanist biznes-protsesiv yak bazy efektyvnoho vykorystannia potentsialu pidpriemstva [Characterization and completeness of business processes as a basis for effective utilization of enterprise potential]. *Biznes-navihator* [Business navigator], 1-1, 140-147. [in Ukrainian].
2. Mulyk, T. O. (2019). Orhanizatsiia diahnostryky diialnosti pidpriemstva ta yoho biznes-protsesiv: teoretyko-metodychni pidkhody [Organization of diagnostics of activity of enterprise and its business processes: theoretical and methodical approaches]. *Suchasna ekonomika* [Modern Economics], 17, 158-164. [in Ukrainian].
3. Pavliuk, L.V. (2018). Teoretychni doslidzhennia vydiv ta vyokremlennia klasyfikatsiinykh oznak biznes-protsesiv pidpriemstva [Theoretical research of types and isolation of classification features of business processes of the enterprise]. *Ekonomichni nauky. Seriya: Rehionalna ekonomika* [Economic sciences. Series: Regional Economy], 15, 218-225. [in Ukrainian].
4. Bashynska, I. O. (2019). Formuvannia systemy upravlinnia biznes-protsesamy promyslovoho pidpriemstva z identyfikatsiieiu chynnykiv ta indyktoriv ekonomichnoi bezpeky [Formation of business process management system for an industrial enterprise with identification of factors and indicators of economic security]. *Biznes Inform* [Business Inform], 8, 211-217. [in Ukrainian].
5. Yurchuk, N. P. (2018). Informatsiini systemy i tekhnolohii yak innovatsiia u systemi upravlinnia biznes-protsesamy [Information systems and technologies as an innovation in the business process management system]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/56.pdf> (2020, December, 10). [in Ukrainian].

6. Kovalchuk, T. M., Verhun, A. I. (2017). Teoretyko-metodolohichni aspekty analizu biznes-protseviv yak funktsii upravlinnia [Theoretical and methodological aspects of the analysis of business processes as a function of management]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], 27 (4), 219-224. [in Ukrainian].
7. Olshanskyi, O. V. (2019). Analiz metodiv udoskonalennia biznes-protseviv pidpriemstv torhivli [Analysis of methods of improving business processes of trade enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship], 2, 104-110. [in Ukrainian].
8. Olshanskyi, O. V. (2019). Kontseptualni pidkhody do vdoskonalennia biznes-protseviv pidpriemstv torhivli [Conceptual approaches to improving business processes of trade enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], 39 (1), 105-109. [in Ukrainian].
9. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York : Harper Collins. [in English].
10. ISO (2020). *The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000*. <<http://www.iso.org/>> (2020, March, 03) [in English].
11. Lytvyn, Z. B. (2017). Dotsilnist diahnostyky biznes-protseviv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The expediency of diagnostics of business processes in modern conditions of management]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], 22, 205-208. [in Ukrainian].
12. Okseniuk, K. I., Pavliuk, L. V. (2017). Teoretychni osnovy doslidzhennia biznes-protseviv na pidpriemstvi [Theoretical bases of business processes research at the enterprise]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum], 4, 148-151. [in Ukrainian].
13. Stets, I.I. (2019). Identyfikatsiia biznes-protseviv pidpriemstva [Identification of business processes of the enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], 33, 233-240. [in Ukrainian].
14. Demchenko, B. A., Kudrytska, Zh. V. (2017). Osoblyvosti optymizatsii biznes-protseviv na pidpriemstvakh Ukrainy [Features of business process optimization at Ukrainian enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], 23, 71-74 [in Ukrainian].
15. Olshanskyi, O. V. (2018). Otsinka efektyvnosti biznes-protseviv pidpriemstva [Assessment of efficiency of business processes of the enterprise]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management], 6, 53-55. [in Ukrainian].
16. Prokhorenko, O. V., Brin, P. V. (2018). Formuvannia systemy strukturnykh pokaznykiv otsinky biznes-protseviv na pidpriemstvi [Formation of a system of structural indicators of evaluation of business processes in an enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences], 29 (1), 202-207. [in Ukrainian].
17. Kolesnykov, S. O. (2019). Osoblyvosti optymizatsii biznes-protseviv na pidpriemstvakh Ukrainy [Features of business process optimization at Ukrainian enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass], 2, 162-169. [in Ukrainian].
18. Haidaienko, O. M. (2019). Doslidzhennia sutnosti biznes-protseviv u pidpriemnytstvi [Investigation of the essence of business processes in entrepreneurship]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], 39 (2), 94-98. [in Ukrainian].