

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT MODEL OF SERVICE ENTERPRISE

Рижик І.О.

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Полтавський інститут бізнесу
Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая

Глєбова А.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та адміністрування,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Синягівська В.С.

магістрант,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Ryzhyk Irina

Candidate of Economic Sciences,
Head of the Department of Economics and Management,
Poltava Institute of Business
International Scientific and Technical University
named after Academician Yuriy Bugai

Glebova Alla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
associate professor, Department of Tourism and Administration,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnik»

Sinyagivska Victoria

master specialty «Business -administration»,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnik»

У статті досліджено сутність поняття «бізнес-процес». Установлено, що бізнес-процеси на відміну від видів діяльності дають змогу структурувати процес управління на всіх рівнях та встановлювати чіткі критерії ефективності діяльності, адаптувати внутрішнє середовище підприємства до змін, оптимально розподіляти ресурси, зменшувати трудоємність процесу управління. Проведений аналіз наукових праць дав змогу визначити, що в умовах високого рівня конкуренції необхідно постійно забезпечувати не тільки ефективність діяльності, а й сталий розвиток. Ключову роль при цьому відіграє бізнес-модель. Авторами запропоновано модель управління бізнес-процесами для підприємств сфери послуг. Визначено особливості моделювання бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг та етапи формування моделі управління.

Ключові слова: бізнес-процес, модель, сфера послуг, підприємство, елемент.

В статье исследована сущность понятия «бизнес-процесс». Установлено, что бизнес-процессы в отличие от видов деятельности позволяют структурировать процесс управления на всех уровнях управления и устанавливать четкие критерии эффективности деятельности, адаптировать внутреннюю среду предприятия к изменениям, оптимально распределять ресурсы, уменьшать трудоемкость процесса управления. Проведенный анализ научных работ позволил определить, что в условиях высокого

уровня конкуренции необходимо постоянно обеспечивать не только эффективность деятельности, но и устойчивое развитие. Ключевую роль при этом играет бизнес-модель. Авторами предложена модель управления бизнес-процессами для предприятий сферы услуг. Определены особенности моделирования бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг и этапы формирования модели управления.

Ключевые слова: бизнес-процесс, модель, сфера услуг, предприятие, элемент.

The article investigates the essence of the concept of "business process". It is established that business processes, unlike activities, allow to structure the management process at all levels of management and to identify clear performance criteria, to adapt the internal environment of the enterprise to changes, optimally allocate resources, to reduce the labor effort of the management process. Each business process has the following characteristics: model, owner, entry, exit, resources, regulation, function, consumer. The analysis of scientific works made it possible to determine that in conditions of high level of competition, when it is necessary to constantly ensure not only efficiency of activity, but also sustainable development, it is the business processes that make it possible to adapt the activities of enterprises to change and help to shape the key success factors, especially in the service enterprises. In the last decade, this industry has been developing at a rapid pace and globalization is accelerating its pace and opening up new opportunities. At the same time, this leads to increased competition not only nationally, but also internationally and globally. It is determined that the service sector has a number of features: a high degree of uncertainty in the services market; the impossibility of comparing two alternative proposals due to the overall process of production and consumption of the service; characteristic features of the service delivery process due to the obligatory personal interaction of the seller and the consumer, rapid reaction to changes in the market situation, due to the inability to store and transport services. The key role is played by the business model. The authors propose a model of business process management for service enterprises. The peculiarities of business process modeling at service enterprises and the stages of forming the management model are determined. A project model for the development of effective business processes is proposed, which should include the following steps: gathering information about existing business processes; building a model "as-is"; model matching and adjustment; organization and carrying out of works on change of existing business processes according to models "as it should be"; comparative analysis of the changes and evaluation of the effectiveness of new business processes; choice of the optimal variant of the model of business processes; preparation for implementation and the very implementation of the business process model.

Key words: business process, model, service sector, enterprise, element.

Постановка проблеми у загальному вигляді з її важливими науковими та практичними завданнями. Функціонування сучасних підприємств сфери обслуговування характеризується високим рівнем динамічності, диверсифікацією сервісних послуг, високим рівнем конкуренції, багатоваріантністю управлінських рішень із безліччю компонентів щодо сталого розвитку. Однак успішна діяльність підприємств сфери послуг, як і будь-яких інших організацій, значною мірою визначається ефективністю реалізації бізнес-процесів. Водночас принципи особливості сучасного етапу трансформації економічних відносин обґрунтовують необхідність формування нових підходів до управління бізнес-процесами, які передбачають використання симбіотичних типів організаційних структур, відхід від традиційного маркетингу, посилення інтеграції бізнес-процесів, використання аутсорсингу та краудсорсингу. Зазначені заходи характеризуються переорієнтацією цільових та критеріальних показників, формуванням нового змісту функцій управління, їх поєднання, обґрунтуванням напрямів удосконалення процесів управління підприємствами сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вирішення завдань формування ефективної моделі управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг в аспекті самостійного розгляду етапів,

методів технологій та складників управління бізнес-процесами підприємства розглядалися В. Давенпортом, А.-В. Шером, С. Ареф'євим, Н. Кельчевською, А. Бліновою, А. Варзуновим, А. Драбовським, Ю. Зіновієвою, Н. Новіковою, Е. Ойхманом, К. Самуйловим, А. Сорокініним, Л. Таранюком, Дж. Харрінгтоном.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на значну кількість існуючих напрацювань щодо сутності бізнес-процесів та їх особливостей у сфері послуг, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування моделі управління бізнес-процесами сфери послуг та визначення її особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасне підприємство, зокрема і сфери послуг, здійснюючи економічну діяльність, створює й управляє безліччю бізнес-процесів, пов'язаних із виробництвом і реалізацією своєї продукції (або послуг). Різноманітність бізнес-процесів на підприємстві зумовлює необхідність використання сучасних підходів до управління ними для досягнення ефективності економічної діяльності. Сьогодні загальноприйняте визначення бізнес-процесу відсутнє,

а в економічній літературі пропонується безліч визначень поняття «бізнес-процес», які доповнюють один одного, однак загально визнана єдність формулювання відсутня. Це пов'язано з тим, що бізнес-процес – складне і багатогранне поняття, яке розглядається в різних аспектах (табл. 1).

Таким чином, бізнес-процес – це певна послідовність певних видів робіт, процедур у просторі та часі, які забезпечують процес перетворення ресурсів на корисний готовий продукт (послугу). І має свої характеристики [8]: модель, власника, вхід, виходу, ресурси, регламент, функцію, споживача (табл. 2).

Таким чином, бізнес-процеси дають змогу на сучасних підприємствах не тільки створювати конкурентоспроможний продукт (послугу), а й конкурентоспроможну систему управління, яка здатна ефективно функціонувати в умовах динамічних змін. Це важливо особливо для сфери послуг.

У сучасних умовах господарювання сфера послуг являє собою сукупність взаємопов'язаних структур, що діють за наявності ринку товарів, послуг, праці і капіталу, спрямованих на задоволення купівельної спроможності населення на основі організації ринкових процесів та оптимізації пропонованих послуг і грошових потоків. Специфічна особливість діяльності підприємств сфери послуг зумовлюється підвищенням соціальної значущості її результатів і характеризується великою кількістю повторюваних бізнес-процесів, кожен з яких являє собою послідовність дій і рішень, спрямованих на досягнення певної мети. Для визначення особливостей моделювання бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг доцільно визначити їхні ключові особливості функціонування, які полягають у такому:

високий ступінь невизначеності ринку послуг ставить споживача в залежне від виробників послуг становище, оскільки надання послуг

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
1	2
А.В. Сорокін	Бізнес-процес – це операція, яка включена в систему операцій, метою якої є виробництво та постачання послуг, що входять у систему, а також інші системи [15, с. 5]
К.Є. Самуйлов, Н.В. Серебреннікова, А.В. Чукарін, Н.В. Яркіна	Бізнес-процес – це логічно завершений ланцюжок взаємопов'язаних і взаємодіючих повторюваних видів діяльності (дій, бізнес-функцій, робіт), у результаті яких ресурси підприємства використовуються для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених результатів або створення продукції (надання послуги) для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів (клієнтів) [14, с. 9]
А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева	Бізнес-процес – система послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів «входи» процесу перетворюються на «виходи», що представляють цінність для споживачів [9, с. 15]
Дж. Харрінгтон, К.С. Есселінг, Х. Ван Німвеген	Бізнес-процес – логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [17, с. 13]
Т. Девенпорт	Бізнес-процес – набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності [1]
Н.Р. Кельчевська, С.А. Сироткін, І.С. Пелимська	Бізнес-процес – це керований процес перетворення вхідних об'єктів за допомогою спеціальної бізнес-системи на вихідний результат, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, його довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток у нестабільних ринкових умовах [7, с. 8]
А.-В. Шеєр	Бізнес-процес – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію на кінцевий продукт (послугу) згідно із заздалегідь встановленими правилами [4]
Дж. Шорт	Бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку; бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти (авт. «оцінити економічно») та який створений із метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку [2]
Стандарти Міжнародної системи якості ISO	Бізнес-процеси – це низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються на «входи» і «виходи» процесу [3]
Е.Г. Ойхман, Є.М. Попов	Бізнес-процеси – множина внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше «входів» і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості [13]

Таблиця 2

Характеристика елементів бізнес-процесу

Елемент	Характеристика
1	2
Процес	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи на виходи, що представляють цінність для споживача.
Власник бізнес-процесу	Посадова особа (орган управління), яка має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу (персонал, інфраструктуру, програмне і апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процес), управляє його виконанням і несе відповідальність за його результати й ефективність.
Модель бізнес-процесу	Графічний, табличний, текстовий, символний опис бізнес-процесу або їх взаємозв'язана сукупність, яка включає вихід (продукт) процесу, вхід процесу і ресурс процесу.
Вихід (продукт) процесу	Матеріальний або інформаційний об'єкт або послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами.
Вхід бізнес-процесу	Продукт, який у ході виконання процесу перетвориться на вихід.
Ресурс бізнес-процесу	Матеріальний або інформаційний об'єкт, що постійно використовується для виконання процесу, але що не є входом процесу.
Регламент бізнес-процесу	Документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок ухвалення рішень щодо його поліпшень (технології і відповідні ним показники).
Функція	Напрямок діяльності елемента організаційної структури, що є сукупністю однорідних операцій, що виконуються на постійній основі.
Споживач (клієнт) процесу	Суб'єкт (фізична або юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес і т. д.), що використовує результати (виходи) процесу. Визначення основних процесів ведеться від їх клієнтів (споживачів).

зумовлене наявністю спеціальних знань і досвіду, які споживачеві складно оцінити;

неможливість зіставлення двох альтернативних пропозицій через загальний процес виробництва і споживання послуги (споживач має можливість порівняння тільки очікуваних та отриманих вигід);

інерція споживача послуг, що виступає головним чинником у наданні можливості повторних покупок послуги;

швидка реакція на зміни ринкової кон'юнктури, зумовлена відсутністю можливості зберігати і транспортувати послуги;

специфічні особливості процесу виробництва послуг, що визначається суб'єктивним складом їх виробників, як правило, малих і середніх підприємств різних сфер діяльності, маючи високий рівень мобільності, вони ґрунтуються на великих можливостях для швидкої реакції й адаптації до змін вимог ринку, тому більш конкурентоспроможні на локальних ринках послуг;

характерні особливості процесу надання послуги, зумовлені обов'язковою особистою взаємодією продавця і споживача, що підвищує загальний рівень вимог до професійних якостей і культури виробників та продавців послуг;

посилення технологічної та відтворювальної взаємозалежності ринку послуг із матеріальним виробництвом, глибоке взаємопроникнення виробництва «матеріального продукту» та послуги в усі галузі економіки та види економічної діяльності. «Матеріальний

продукт» і послуга інтегруються в нових економічних комплексах: торгово-промисловому, медико-індустріальному, інформаційному, рекреаційному, в єдності задовольняючи окрему суспільну потребу [11]. Таким чином, у процесі формування моделі управління бізнес-процесами на підприємстві у сфері послуг обов'язково створюється ієрархічна декомпозиція функціональної діяльності підприємства (рис. 1) [5], яка дає змогу структурувати процес управління на всіх рівнях управління та встановлювати чіткі критерії ефективності діяльності, адаптувати внутрішнє середовище підприємства до змін, оптимально розподіляти ресурси, зменшувати трудоемність процесу управління.

Серед проблем, вирішення яких вимагає практика господарської діяльності сфери послуг, найбільш важливим є пошук можливостей щодо суттєвого постійного підвищення ефективності бізнесу, що викликає необхідність створення організаційно-економічних основ для якісного вдосконалення бізнес-процесів з одночасним впровадженням нових інформаційних технологій, що можливе шляхом формування ефективної моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг.

Із цією метою зроблено спробу опису концептуальної моделі бізнес-процесів у сфері послуг, яка дає змогу визначати характеристики основних бізнес-процесів і можливість їх реінжинірингу (рис. 2).

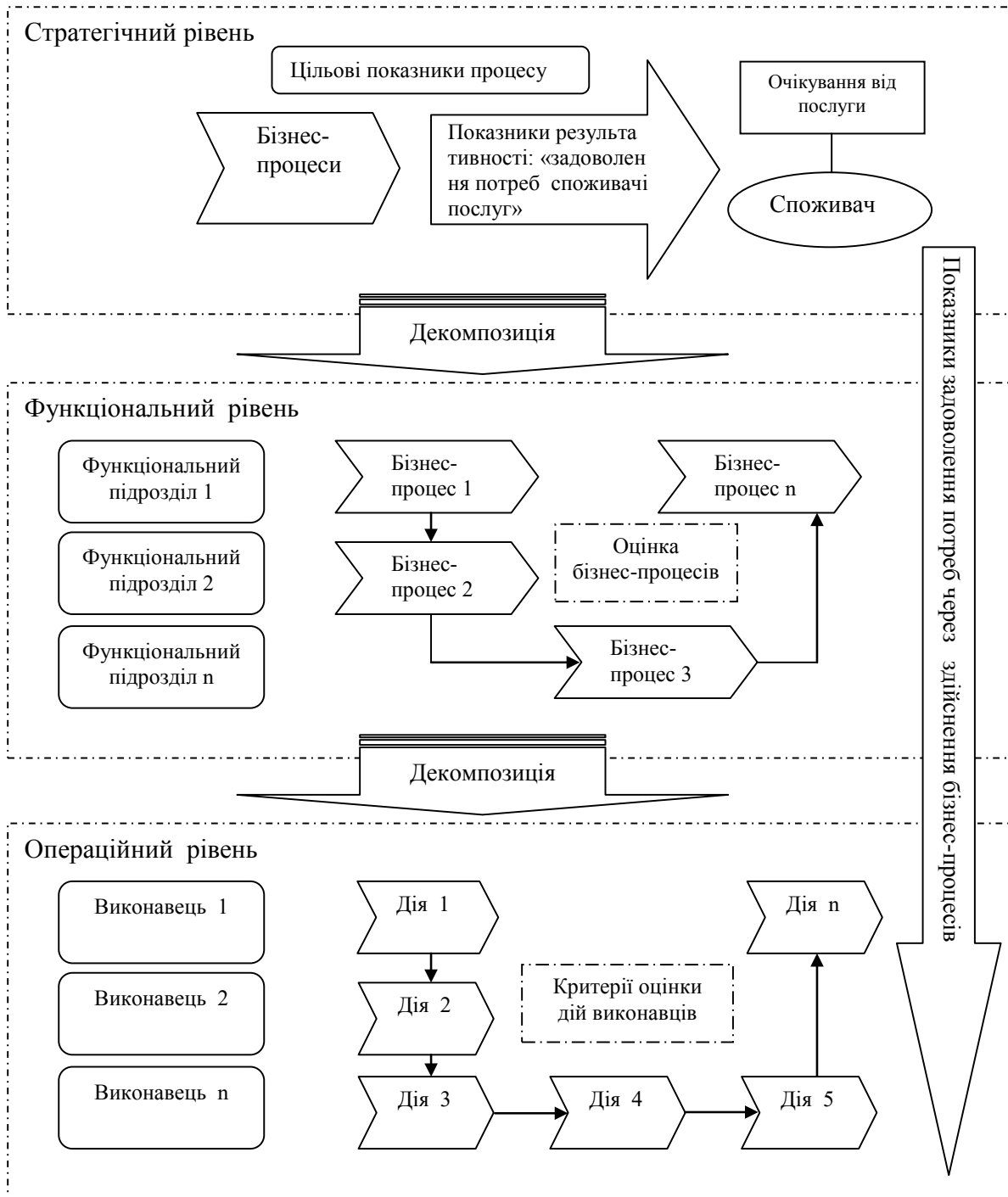


Рис. 1. Ієрархічна декомпозиція функціональної діяльності підприємства сфери послуг на основі бізнес-процесів та бізнес-функцій [6]

Моделювання бізнес-процесу в кожному окремому підприємстві сфери послуг може генерувати свої пункти шаблону, але в будь-якому разі вони повинні відображати етапи робіт, процедури і функції, які передбачає бізнес-процес, послідовність виконання робіт, визначення контролерів та методів контролю, визначення виконавців. Також у шаблонній моделі повинно бути відображено перелік вхідних і вихідних документів та інфор-

мації, які будуть використані. У зв'язку із цим стає практично значущим дотримання такої послідовності дій щодо управління бізнес-процесами на підприємстві сфери послуг:

- визначення масштабів та кінцевих цілей бізнесу, для чого використовуються засоби ідентифікації, аналізу і моделювання бізнес-процесів;
- визначення напрямів розвитку бізнесу у сфері послуг. На цьому етапі уточнюються цілі

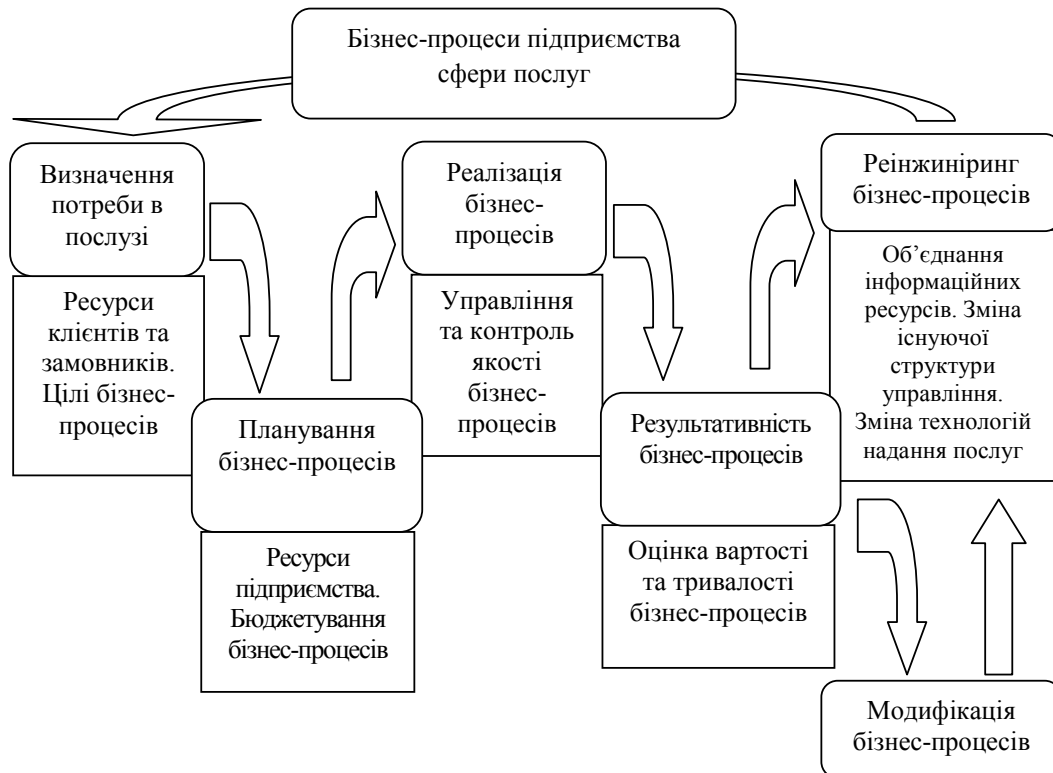


Рис. 2. Концептуальна схема управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг [8; 12]

та принципи бізнесу, визначаються ключові ринки, групи покупців та їхні основні потреби;

- планування бізнес-процесів, що передбачає скорочення тривалості виробничого циклу, визначення системи оцінки бізнес-процесів та здійснення контролю над їх ефективністю;

- визначення організаційної структури та кадрової політики підприємства сфери послуг, у рамках яких реалізуються бізнес-процеси. У процесі визначаються структурні одиниці, робочі взаємодії, здійснюється розподіл повноважень, прогнозуються види посад, визначається необхідний рівень кваліфікації співробітників;

- технологічна підтримка бізнес-процесів, що передбачає формування вимог до функціональних, технічних і експлуатаційних характеристик нових технологій та оцінку їхнього впливу на бізнес-процеси. На підставі зазначеного проводиться вибір технологій, ефективних для конкретного підприємства;

- мобілізація ресурсів для здійснення проекту організації бізнес-процесів у сфері послуг, унаслідок чого забезпечується планування нових процесів для отримання максимально швидкої та ефективної віддачі.

Під час моделювання бізнес-процесів, яке охоплює всі види аналітичних заходів, що проводяться у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, можливо передбачити послідовність дій, виявляти причинно-наслідкові зв'язки і залежності, намітити оптимальний

спосіб дії. Такий аналіз існуючої моделі бізнес-процесів дасть змогу розробити модель ефективних бізнес-процесів і знайти рішення, що дадуть підприємству змогу досягти намічених цілей. Авторами на основі узагальнення напрацювань [1–3; 8–15] пропонується модель проекту розроблення ефективних бізнес-процесів, яка повинна включати такі етапи: збір інформації про існуючі бізнес-процеси; побудова моделі «як є»; узгодження і коректування моделей; організація та проведення робіт зі зміни існуючих бізнес-процесів відповідно до моделей «як повинно бути»; порівняльний аналіз проведених змін і оцінка ефективності нових бізнес-процесів; вибір оптимального варіанту моделі бізнес-процесів; підготовка до впровадження й упровадження моделі бізнес-процесів (рис. 3).

Сучасна концепція вдосконалення моделі бізнес-процесів повинна передбачати переосмислення і трансформацію бізнесу у сфері послуг для більш тісної координації діяльності її структурних підрозділів та підвищення гнучкості управління.

Завдання реінжинірингу бізнес-процесів повинні полягати в об'єднанні інформаційних ресурсів структурних підрозділів сфери послуг та створенні інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, що функціонує в реальному масштабі часу, базується на об'єктивних даних про фінансові та матеріальні потоки по всій сфері, які забезпечують загальне зниження

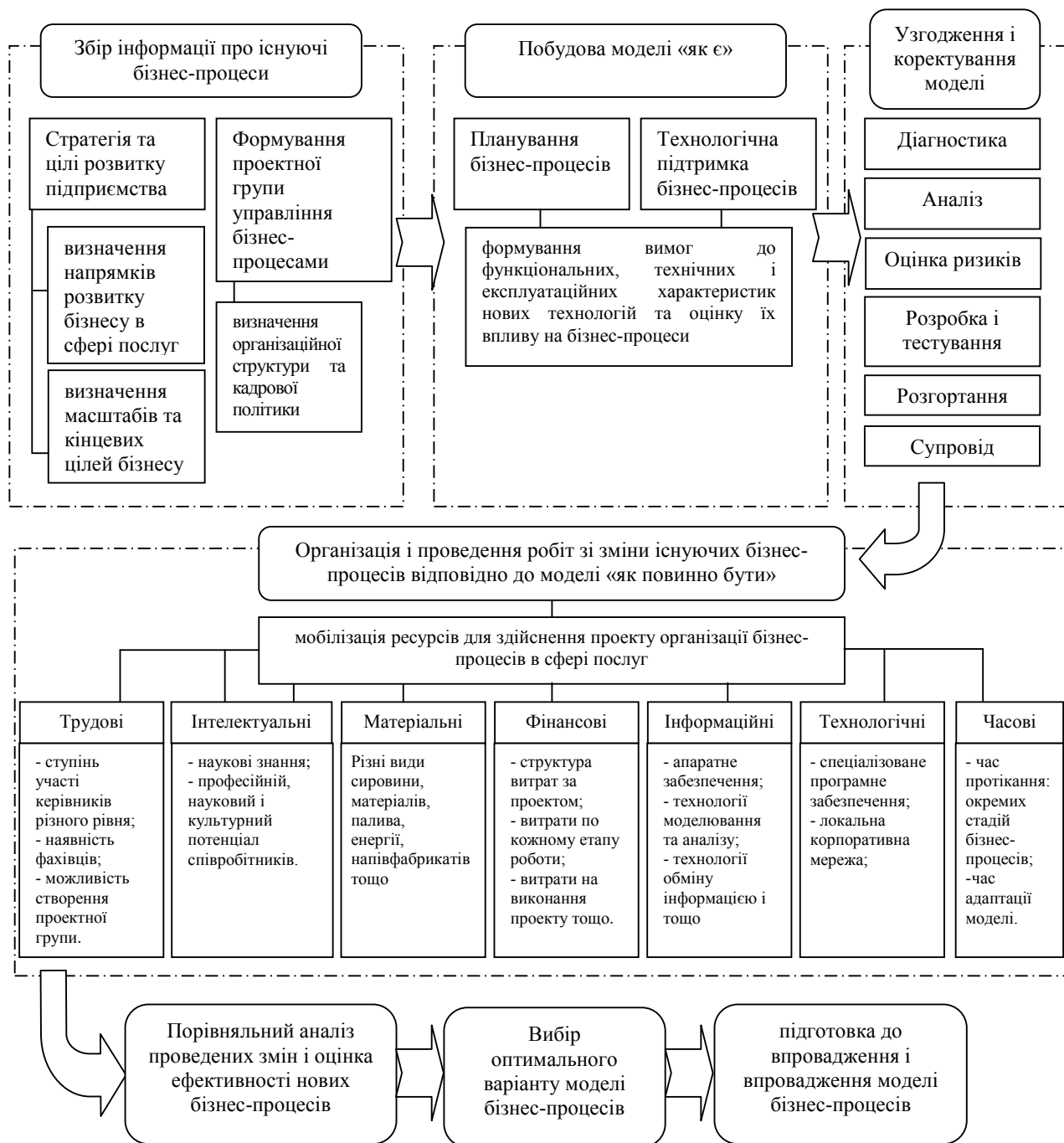


Рис. 3. Модель управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг

Джерело: авторська розробка

витрат, підвищення якості, рівня обслуговування, оперативності управління бізнес-процесами та гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасних економічних умовах сформувався об'єктивні передумови для впровадження процесно-орієнтованого підходу на підприємствах сфери послуг.

На основі концептуальних аспектів системно-процесного підходу та використання

сучасних аналітичних технологій сформовано практичні рекомендації щодо побудови моделі управління бізнес-процесами сучасного підприємства сфери послуг, яка сприятиме забезпеченню умов ефективної реалізації бізнес-процесів, застосуванню сучасних методів управління ними, моделюванню та проектуванню нових бізнес-процесів, контролю стратегічних та фактичних показників протікання бізнес-процесів та застосуванню регулюючих заходів впливу в разі відхилення від мети.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Davenport T.H. (1993) Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press, 337 p.
2. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. P. 11–27.
3. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). Москва, 2001. 348 с.
4. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / пер. с англ. Н.А. Михайлова ; изд. 2-е, перераб. и доп. Москва, 1999. 151 с.
5. Ареф'єв С.О., Поцелуйко А.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93.
6. Бизнес-процесс. Управление и моделирование в BPM (Business Process Management). URL: <https://iiba.ru/bpm-business-process-management/> (дата звернення: 13.01.2020).
7. Бизнес-процессы промышленного предприятия : учебное пособие / под ред. Н.Р. Кельчевской. Екатеринбург, 2016. 339 с.
8. Блинова А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / под ред. А.О. Блинова. Москва, 2015. 343 с.
9. Варзунов А.В., Торосян А.В., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. Санкт-Петербург, 2016. 112 с.
10. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 50–59.
11. Зиновьева Ю.В. Сущность бизнес-процессов в организациях: понятие и основные элементы : материалы X международной научно-практической конференции. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30377055_15020425.pdf (дата звернення: 26.12.2019).
12. Новикова Н.Г. Совершенствование управления бизнес-процессами сферы услуг : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05, 08.00.13. Москва, 2002. 349 с.
13. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва, 1997. 333 с.
14. Основы формальных методов описания бизнес-процессов / К.Е. Самуйлов и др. Москва, 2008. 130 с.
15. Сорокин А.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. Рубцовск, 2014. 77 с.
16. Розробка процесів бізнес-модельювання виробничих та збутових підприємств в умовах Третьої промислової революції / Л.М. Таранюк та ін. *Механізм регулювання економіки*, 2016. № 4. С. 9–22.
17. Харрингтон Дж., Эсселинг К., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург, 2002. 171 с.

REFERENCES:

1. Davenport T. H. (1993) Process innovation: reengineering work through information technology [Process innovation: reengineering work through information technology]. Harvard Business School Press.
2. Davenport T. H. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign [The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign] / T. H. Davenport, J. E. Short // *Sloan Management Review*.
3. Otsenka i attestatsiya zrelosti protsessov sozdaniya i soprovozhdeniya programmnykh sredstv i informatsionnykh sistem [Evaluation and maturity assessment of the processes of creation and maintenance of software and information systems] (ISO/IEC TR 15504-CMM). Moskva, 2001. (in Russian)
4. Avgust-Vil'gel'm Sheer (1999) Biznes-protsessy. Osnovnye ponyatiya. Teoriya. Metody. [Business processes. Basic concepts. Theory. Methods]. Izd. 2-e, per. i dop. Per. s angl. Mikhaylova N. A. Moskva. (in Russian)
5. Aref'jev S. O., Pocelujko A. A. Biznes-procesy pidpryemstva: sutnistj ta klasyfikacija [Business processes of the enterprise: essence and classification] // *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukrajinі*, 2017, 12, pp. 89–93.
6. Biznes-protsess. Upravlenie i modelirovanie v BPM [Business process. Management and modeling in BPM] (Business Process Management). <https://iiba.ru/bpm-business-process-management/> (accessed 13.01.2020).
7. Biznes-protsessy promyshlennogo predpriyatiya [Business processes of an industrial enterprise]: ucheb. posobie (2016) / pod red. N. R. Kel'chevskoy. Ekaterinburg. (in Russian)
8. Blinova A. O. (2015) Reinzhyring biznes-protsessov [Business Process Reengineering]: ucheb. posobie / pod. red. A. O. Blinova. Moskva. (in Russian)
9. Varzunov A. V., Torosyan A. V., Sazhneva L. P. (2016) Analiz i upravlenie biznes-protsessami [Analysis and management of business processes]. Sankt-Peterburg. (in Russian)
10. A. Gh. Drabovskij, P. V. Ivanjuta, M. I. Petrenko. Reinzhyrnyng biznes-procesiv jak naprjam uspishnogho rozvytku dijajnosti pidpryemstv [Reengineering of business processes as a direction of successful development of activity of enterprises]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*, 2018, 2, pp. 50–59.
11. Zinov'eva Yu. V. Sushchnost' biznes-protsessov v organizatsiyakh: ponyatie i osnovnye elementy [The essence of business processes in organizations: concept and basic elements] : materialy X mezhdunarodnoy nauch-

no-prakticheskoy konferentsi. Moskva. https://elibrary.ru/download/elibrary_30377055_15020425.pdf (accessed 26.12.2019). (in Russian)

12. Novikova N. G. (2002) Sovershenstvovanie upravleniya biznes-protsessami sfery uslug [Improving the management of business processes in the service sector] . Moskva. (in Russian)

13. Oykhnman E. G., Popov E. M. (2006) Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii [Business reengineering: organization reengineering and information technology]. Moskva. (in Russian)

14. Samuylov K. E., Serebrennikova N. V., Chukarin A. V., Yarkina N. V. (2008) Osnovy formal'nykh metodov opisaniya biznes-protsessov [Fundamentals of formal methods for describing business processes], Moskva. (in Russian)

15. Sorokin A. V. (2014) Reinzhiniring biznes-protsessov [Business Process Reengineering]. Rubtsovsk. (in Russian).

16. Taranjuk L. M., Kubatko O. V., Kaljchenko S. O., Marchenko T. V. Rozrobka procesiv biznes-modeljuvannja vyrobnychych ta zbutovykh pidpryjemstv v umovakh Tretjoji promyslovoji revoljuciji [Development of business modeling processes of manufacturing and marketing enterprises in the conditions of the Third Industrial Revolution]. Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky, 2016, 4, pp. 9–22.

17. Kharrington Dzh., Esseling K., Van Nimvegen Kh. (2002) Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. Sankt-Peterburg, 2002. (in Russian)