

Менеджмент

УДК 65.01: 658

**Павловські Гжегож**

*кандидат економічних наук*

*Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP, Польща*

**Pawlowski Grzegorz**

*PhD in Economics*

*Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP, Poland*

*ORCID: 0000-0002-7733-0732*

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**  
**ASSESSING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE BUSINESS**  
**PROCESSES**

***Анотація.** У статті досліджено особливості оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. З'ясовано, що під бізнес-процесом розуміють набір структурованих завдань, пов'язаних із здійсненням різних видів діяльності. Встановлено, що ефективність є важливим аспектом управління та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Визначено, що для оцінки загальних показників ефективності бізнес-процесів необхідно підсумувати добутки окремих показників ефективності бізнес-процесів на експертно визначений коефіцієнт важливості. Виділено чинники, які доцільно враховувати при визначенні ринкової позиції підприємства. Виявлено, що для контролю бізнес-процесів необхідно вибрати та обґрунтувати кількісні критерії оцінки ефективності, оскільки оцінка ефективності є важливим чинником визначення ступеня досягнення цілей бізнес-процесу, ступеня виконання запланованих завдань і ступеня досягнення мети. Встановлено, що ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися шляхом*

*синтезу та порівняння результатів розподілу благ і загальноекономічних вигод, що виникають внаслідок активної діяльності та позиціонування підприємства в ринковій ніші, з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Виявлено, що оцінка ефективності бізнес-процесів є важливою характеристикою, яка відображає результати та можливості підприємства. Виділено складові ефективності бізнес-процесів, які відповідають стандартам діяльності підприємств, зокрема це: собівартість, чистий прибуток, рівні витрат, якість, здатність до інновацій, задоволення споживача, зручність, переваги для споживача, рівень ризику. Визначено, що для оцінки бізнес-процесів підприємства використовують систему кількісних і якісних показників, зокрема: коефіцієнт складності, коефіцієнт процесності, коефіцієнт контрольованості, коефіцієнт ресурсомісткості, коефіцієнт урегульованості. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики ефективності бізнес-процесів підприємства малого та середнього бізнесу в умовах ризику й невизначеності.*

**Ключові слова:** *підприємство, бізнес-процеси, бізнес-цілі, ефективність бізнес-процесів, ефективність діяльності підприємства, управлінські рішення, розвиток підприємства.*

**Summary.** *The article examines the features of assessing the effectiveness of enterprise business processes in modern conditions. It was found that a business process is understood as a set of structured tasks associated with the implementation of various types of activities. It has been established that efficiency is an important aspect of managing and improving business processes of an enterprise. It has been determined that in order to assess the overall efficiency indicators of business processes, it is necessary to summarize the products of individual indicators of the efficiency of business processes by an*

*expertly determined coefficient of importance. Factors that should be taken into account when determining the market position of an enterprise are identified. It has been established that in order to control business processes, it is necessary to select and justify quantitative criteria for assessing efficiency, since effectiveness assessment is an important factor in determining the degree of achievement of business process goals, the degree of completion of planned tasks and the degree of goal achievement. It has been established that the effectiveness of an enterprise's business processes should be determined by synthesizing and comparing the results of the distribution of benefits and general economic benefits arising as a result of vigorous activity and positioning of the enterprise in a market niche, taking into account material and intangible costs. It was revealed that assessing the effectiveness of business processes is an important characteristic that reflects the results and capabilities of the enterprise. The components of the efficiency of business processes that meet the standards of enterprise activity are identified, in particular: cost, net profit, cost levels, quality, ability to innovate, consumer satisfaction, convenience, benefits for the consumer, level of risk. It has been determined that to evaluate business processes, enterprises use a system of quantitative and qualitative indicators, in particular the complexity coefficient, process coefficient, controllability coefficient, resource intensity coefficient, regulation coefficient. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system for diagnosing the efficiency of business processes of a small and medium-sized enterprise under conditions of risk and uncertainty.*

**Key words:** *enterprise, business processes, business goals, efficiency of business processes, efficiency of enterprise activity, management decisions, enterprise development.*

**Постановка проблеми.** Динаміка змін у ринковому середовищі,

наявність численних викликів та висока невизначеність чинників його впливу зумовлюють постійну потребу в адаптації поточних бізнес-процесів. Старі методи управління та бізнес-процеси, засновані на функціональному підході, сьогодні вже не ефективні, оскільки не дозволяють адекватно оцінювати та швидко реагувати на виклики сьогодення. У цій ситуації сучасне бізнес-середовище має шукати більш відповідні та ефективні бізнес-процеси, які можуть ефективно адаптуватися та реагувати на постійні зміни, щоб бути адаптивними та конкурентоспроможними. Сучасні реалії ведення бізнесу сьогодні визначаються значним рівнем невизначеності та динамічними змінами чинників зовнішнього середовища. Тому сучасний рівень розвитку в умовах жорсткої конкуренції на ринку породив необхідність постійного моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів підприємства, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий науково-практичний внесок у розвиток окремих теоретичних питань і деяких практичних аспектів, які стосуються ефективності бізнес-процесів підприємства, зробили такі вчені та практики: О. Ареф'єва [1], О. Артюх [2], К. Єсіпова [3], В. Коненко [4], Г. Коптєва [5], О. Криворучко [6], З. Литвин [7], О. Ольшанський [8; 9], О. Прохоренко [10], А. Тендюк [11], В. Тігарєва [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [13–25], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються особливостей оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка бізнес-процесів підприємства є ефективним інструментом для забезпечення успішної роботи підприємства в сучасних умовах і допомагає збільшити прибуток,

підвищити продуктивність, знизити витрати і підвищити якість послуг для задоволення потреб споживачів. Функціональність кожного бізнес-процесу необхідно оцінювати з точки зору його внеску в досягнення цілей загальної системи. Серед проблем, які потребують вирішення підприємницької господарської діяльності, найважливішим є постійний пошук шляхів суттєвого підвищення ефективності бізнесу, що водночас породжує потребу в оцінці якісного вдосконалення бізнес-процесів при їх запровадженні.

Загалом під бізнес-процесом розуміють набір структурованих завдань, пов'язаних із здійсненням різних видів діяльності. У цьому процесі один або кілька ресурсів використовуються «на вході», а результатом цієї діяльності є «вихід», який створює продукт, який має цінність для споживача. У цій ситуації підприємство зазнає змін, пов'язаних з впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. У відповідь на це має бути гарантована економічна безпека бізнес-процесу. Отже, бізнес-процес – це не лише опис діяльності підприємства, а й ефективний інструмент управління бізнесом та передумова забезпечення економічної безпеки підприємства [5].

Кожен окремий бізнес-процес є декомпозицією та містить перелік конкретних окремих завдань (підпроцесів), на які впливають чинники бізнес-середовища, що також безпосередньо впливають на ефективність кінцевого результату. Отже, враховуючи мінливість чинників, що впливають на кілька критеріїв, і високу гнучкість бізнес-процесів, можна максимально ефективно забезпечити необхідні показники кінцевого результату.

Ефективність є важливим аспектом управління та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Вона вказує на ступінь досягнення цілей бізнес-процесу та задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів. Оцінка ефективності визначає можливості та напрямки розвитку підприємства та

надає інформацію про потреби розвитку нових продуктів, диверсифікацію та проблеми у взаємодії з бізнес-процесами [2].

Тут важливо зазначити, що показники ефективності можуть мати фінансовий або нефінансовий характер і можуть бути як кількісними, так і якісними. Для цього необхідно визначити одиниці вимірювання, методи обчислення, джерела збору даних, частоту оцінки та особу, відповідальну за досягнення бажаних значень. Для оцінки загальних показників ефективності бізнес-процесів необхідно підсумувати добутки окремих показників ефективності бізнес-процесів на експертно визначений коефіцієнт важливості. В якості експертів можуть виступати керівники структурних підрозділів, керівники бізнес-процесів і представники вищого керівництва. Результати розрахунків повинні бути опубліковані у вигляді окремого звіту. При оцінці ефективності бізнес-процесу необхідно не тільки визначити ступінь відхилення поточного стану від нормативного, а й визначити ступінь допустимих відхилень і межі, що вимагають оперативного втручання. Ці відхилення вимагають детального дослідження. Чим важливіший показник, тим більше відхилення, тим вищий рейтинг керівників, які потребують впливу. Використовуючи значення узагальнених показників ефективності, можна визначити серйозність проблеми та її пріоритетність для наступної оптимізації. Шкали оцінки ефективності можна побудувати за допомогою експертних методів оцінки з використанням таких рівнів оцінки.

Бізнес-процеси складають основу діяльності будь-якого підприємства і визначаються місією, завданнями і цілями роботи підприємства. Аналіз бізнес-процесу – це процедура систематизації інформації, вихідних даних, виявлення об'єкта дослідження, визначення його сутності та можливості оцінки його основних характеристик. Основною метою аналізу є розробка шляхів удосконалення об'єкта дослідження. Проведення аналітики у бізнесі дає можливість визначити

покращення та підвищити ефективність бізнесу. На основі аналізу можна ухвалювати раціональні управлінські рішення з метою постійного розвитку і таким чином займати лідируючі позиції у своєму сегменті ринку. Можна виділити кілька основних методів оцінки бізнес-процесів, застосування яких дозволяє оптимізувати роботу підприємства. Вивчення конкурентної позиції підприємства на ринку може дати комплексну картину ситуації та надати підприємству можливість скорегувати свої дії та вдосконалити бізнес-процеси з метою отримання прибутку та зміцнення своїх позицій.

Той факт, що ринкова позиція підприємства є дуже нестабільною, видно з наступних чинників, і їх слід враховувати, зокрема це:

- високі витрати на транспортування та зберігання готової продукції на складі виробника (внутрішньозаводські витрати) – це свідчить про те, що процес погано організований і потребує оптимізації;

- високі витрати на модернізацію виробництва в разі серйозних технологічних змін (необхідно використовувати обладнання, яке дозволяє виконувати кілька технологічних процесів без серйозного переоснащення);

- занадто великий асортимент товарів, які не користуються попитом [6].

Для контролю бізнес-процесів необхідно вибрати та обґрунтувати кількісні критерії оцінки ефективності, оскільки оцінка ефективності є важливим чинником визначення ступеня досягнення цілей бізнес-процесу, ступеня виконання запланованих завдань і ступеня досягнення мети. Це запланований результат, який здійснюється для вибору оптимального варіанту вдосконалення діяльності. Без дієвих заходів підтримки рівня показників ефективності практично в будь-якому бізнес-процесі вони мають тенденцію до зниження. Питання щодо ефективності операційних бізнес-процесів необхідно розглядати з двох точок зору. По-перше, внутрішньо доцільно розглядати робочий процес як самостійну систему і

пріоритетними є чинники, що забезпечують його ефективність. По-друге, зовнішнє середовище розглядає бізнес-процеси як елементи більш складної системи – підприємства, і звертає увагу на чинники, що впливають на ефективність підприємства. Отже, вдосконалення бізнес-процесів – це постійна діяльність, яка підвищує продуктивність бізнес-процесів, скорочує час та/або вартість бізнес-процесів і водночас покращує якість [4].

У сучасних умовах господарювання саме бізнес-процеси відповідають технології виробничої діяльності та дають можливість створювати інноваційні підприємства, оскільки діяльність складається з поєднання окремих бізнес-процесів і залежить від їх ефективності.

Управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам визначати процеси, організувати їх виконання, значно підвищувати якість і ефективність управління, а також координувати кожен процес так, щоб результати досягали поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості. Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися шляхом синтезу та порівняння результатів розподілу благ і загальноекономічних вигод, що виникають внаслідок активної діяльності та позиціонування підприємства в ринковій ніші, з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринку збуту, який впливає на обсяг продажів, середній рівень цін і валовий прибуток [1].

Кожен бізнес-процес можна охарактеризувати за допомогою критеріїв ефективності, які враховують різні види діяльності підприємства. У рамках сучасних концепцій менеджменту основна увага приділяється оцінці ефективності процесів, оскільки вони становлять внутрішню основу підприємства та дозволяють передбачити результати всіх управлінських рішень. Для вирішення проблеми управління бізнес-процесами на підприємстві необхідно розробити відповідну методологію оцінки ступеня

досягнення бізнес-цілей і цільових процесів за допомогою системи критеріїв, що комплексно описує різні аспекти діяльності.

Оцінка ефективності бізнес-процесів є важливою характеристикою, яка відображає результати та можливості підприємства. Для ефективного управління бізнес-процесами підприємства необхідно оцінити стан змін в умовах або результатах бізнес-процесу, оскільки вони пов'язані з одним або кількома альтернативними управлінськими рішеннями. Оцінка та визначення стану бізнес-процесів підприємства можлива лише за умови наявності відповідних критеріїв і методів оцінки бізнес-процесів.

Доцільно визначити складові ефективності бізнес-процесів, які відповідають стандартам діяльності підприємств [3]:

1. Собівартість – вартісний показник, який відображає наявні та прогнозовані фінансові можливості підприємства і може бути використаний для подальшого визначення необхідного рівня цін на продукт.

2. Чистий прибуток – впровадження бізнес-процесів, які дозволяють регулювати чистий прибуток для забезпечення необхідного рівня прибутковості та сприяють ефективному функціонуванню підприємства.

3. Рівні витрат – оптимальна, виправдана сума витрат, яка забезпечує необхідний рівень доходу та спроможності витратити кошти.

4. Якість – для досягнення очікуваних економічних вигод кожну операцію необхідно регулювати, щоб забезпечити максимально можливий рівень якості на всіх етапах реалізації.

5. Здатність до інновацій – впровадження операцій на основі творчого та винахідливого підходу збалансовує весь бізнес-процес і зменшує ймовірність того, що кінцевий результат не відповідатиме початковим цілям чи завданням.

6. Задоволення споживача – метою кожного бізнес-процесу є задоволення кінцевого клієнта (внутрішнього та зовнішнього). Тому

процеси повинні бути розроблені таким чином, щоб імовірність задоволення кінцевим результатом була не нижчою за очікувану.

7. Зручність – здійсненність того чи іншого завдання дозволяє свідомо прийняти рішення про його необхідність. Цінність для споживачів – саме прийняття цінової політики підприємства спонукає споживачів придбати певний продукт.

8. Переваги для споживача. Оскільки основною метою бізнес-процесу є задоволення споживача, кожна окрема операція повинна мати головну мету, зосереджену на актуальності бізнес-процесу.

9. Рівень ризику – враховуючи ці складові ефективності процесів, можна підійти до реалізації окремих бізнес-процесів раціонально та збалансовано, тим самим зменшивши ймовірність збитків [3].

Запропонований перелік складових ефективності бізнес-процесів враховує різноманітні критерії та специфіку кожного окремого бізнес-процесу, що забезпечує максимально ефективні результати діяльності підприємства. Рекомендується використовувати цей список складових для оцінки ефективності окремих бізнес-процесів.

Вивчаючи методи оцінки бізнес-процесів, встановлено, що показники, які використовуються для оцінки, можна розділити на дві групи: Перша група характеризується успішною реалізацією бізнес-процесу і, як правило, відноситься до конкретних технічних або фінансових характеристик підприємства. У багатьох дослідженнях ці показники також називають показниками «проблем» бізнес-процесів, але правильніше було б цю групу відносних показників назвати показниками «зовнішньої конкурентоспроможності». Групи зазвичай являють собою порівняння з аналогічними бізнес-процесами в інших підприємствах або з певним стандартом. Друга група характеризує положення, пропорцію, стратегічну важливість, внесок у результати діяльності у загальній системі, тому доцільно розглядати цю групу доцільно назвати «структурними

показниками» [10].

Процедури оцінки та підвищення ефективності бізнес-процесів мають бути спочатку взаємоузгодженими та послідовно реалізованими. Тому що для отримання значень показників ефективності бізнес-процесів необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності бізнес-процесів відповідно до прийнятних стандартів. По-друге, оцінка повинна охоплювати різні сфери діяльності підприємства. На цьому фоні доцільно пропонувати методологію оцінки та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства [9].

При цьому, щоб оцінити ефективність бізнес-процесу, при оцінці ефективності необхідно використовувати показники, що характеризують економічну ефективність. Ці показники для кожного процесу встановлюються, виходячи з цілей процесу. Після визначення характеристик процесу та створення моделі процесу необхідно ідентифікувати та класифікувати витрати процесу. Щоб визначити ефективність процесу, необхідно знати витрати та вигоди процесу.

Порівняння результатів із витратами є показником ефективності бізнес-процесу. При цьому, чим більший процес, тим він ефективніший (критичне значення показника ефективності дорівнює 1; якщо ефективність менше або дорівнює 1, то процес є неефективним). Тим не менш, такий підхід дуже важко реалізувати на практиці, тому що важко визначити прибуток, який буде отримано для компанії від впровадження одного процесу [4].

Алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства складається з таких етапів: визначення стратегічних цілей підприємства та потреб споживачів; визначення організації, класифікації та взаємодії бізнес-процесів; визначення безпосередньо бізнес-процесів; визначення цілей бізнес-процесів; встановлення критеріїв оцінки ефективності внутрішніх бізнес-процесів [8].

Дуже перспективною є методика оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства за наступними кроками. На першому етапі встановлюються планові значення, а в кінці звітнього періоду (період залежить від деталей діяльності підприємства, цілей підприємства і вимог споживачів) оцінюються фактичні значення ефективності бізнес-процесів підприємства. Рішення приймаються на основі визначених критеріїв. На другому кроці експертно визначається зважування критеріїв для кожного бізнес-процесу. На третьому кроці розраховується відносна одиниця базису бізнес-процесу на основі планових і фактичних значень базису. Надалі інтегральний показник ефективності бізнес-процесів підприємства буде визначатися методом зваженої суми оцінки критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів та відносних індивідуальних критеріїв. Ступінь ефективності бізнес-процесів визначається за модифікованою шкалою Е. Харінгтона. На наступному кроці за допомогою методу аналізу ієрархії Т. Сааті бізнес-процеси класифікуються за важливістю, визначаються вагові коефіцієнти та показується ефективність внутрішніх бізнес-процесів підприємства. На завершальному етапі оцінки приймаються рішення щодо управління бізнес-процесами підприємства та розробляються заходи щодо покращення шляхом подальшого моніторингу та аналізу їх виконання. Якщо показники ефективності бізнес-процесів знаходяться в межах від 0,0 до 0,37, проводиться бенчмаркінг [8].

При створенні узагальненої системи показників оцінки бізнес-процесів слід враховувати наступні загальні рекомендації: кількість показників має бути мінімально необхідною для повного контролю бізнес-процесу; кожен показник має бути вимірним; витрати на вимірювання показника не повинні перевищувати переваги управління від використання цього показника; необхідно розробити індикатори для оцінки всіх аспектів бізнес-процесу (фінансовий, технічний, час виконання, якість, структура); необхідно створити інтегровані показники, які зможуть комплексно

оцінити бізнес-процеси; узагальнена система показників повинна бути ретельно структурована, щоб після інтерпретації значень інтегральних показників можна було легко вдатися до відповідних компонентів і швидко визначити, яка частина бізнес-процесу є проблемною [10].

Для оцінки бізнес-процесів підприємства використовують систему кількісних і якісних показників, зокрема: коефіцієнт складності, коефіцієнт процесності, коефіцієнт контрольованості, коефіцієнт ресурсомісткості, коефіцієнт урегульованості [7].

Системний підхід до моніторингу та діагностики бізнес-процесів відбувається за допомогою різноманітних методів, засобів, показників та критеріїв. Науковий підхід до аналізу та оцінки бізнес-процесів аналізує значення бізнес-процесу, характер проблем у бізнес-процесі, наявність можливостей для покращення бізнес-процесу та реальну вартість коригувальних дій [11].

Підсумовуючи, доцільно відзначити, що у сучасних умовах ведеться активний пошук найкращих шляхів оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами проведених досліджень розкрито особливості оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, визначено сутність поняття «бізнес-процес», виділено чинники, які доцільно враховувати при визначенні ринкової позиції підприємства, виділено складові ефективності бізнес-процесів, які відповідають стандартам діяльності підприємств, та визначено, що для оцінки бізнес-процесів підприємства використовують систему кількісних і якісних показників, зокрема: коефіцієнт складності, коефіцієнт процесності, коефіцієнт контрольованості, коефіцієнт ресурсомісткості, коефіцієнт урегульованості. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики ефективності бізнес-процесів підприємства малого та

середнього бізнесу в умовах ризику й невизначеності.

### Література

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках // *Бізнес Інформ.* 2019. № 11. С. 108–116. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>
2. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів // *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
3. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2012. № 2. С. 46–58.
4. Коненко В. В. Оцінка результативності бізнес-процесів підприємства // *Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні виклики, тренди та трансформації: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція.* 2022. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2827> (дата звернення: 07.10.2023).
5. Коптєва Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 2(113). С. 133–138. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>
6. Криворучко О. В., Рассмакін В. Я., Мединська Т. М., Лященко Т. О. Методики якісного аналізу і оцінки бізнес-процесів. Методики якісного аналізу і оцінки бізнес-процесів // *Управління розвитком складних систем.* 2017. Вип. 31. С. 83–91.
7. Литвин З. Б. Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних

- умовах господарювання // *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 205–208.
8. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6(76). С. 53–55.
  9. Ольшанський О. В., Селютін В. М., Вард Б. Підвищення результативності бізнес-процесів на підприємстві // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. у 2 ч. Ч. 1*. Харків: ХДУХТ, 2017. Вип. 1(25). С. 245–256.
  10. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 29, Ч. 1. С. 202–207.
  11. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю. Ю. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів // *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Вип. 19(75). С. 248–255. doi: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29)
  12. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій // *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 3(1). С. 113–122.
  13. Kovaliv M., Skrynkovskyu R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
  14. Kovaliv M., Skrynkovskyu R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public

- Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
15. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
  16. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
  17. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
  18. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
  19. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
  20. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
  21. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource*

*Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.

doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

22. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
23. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
24. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
25. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

### References

1. Arefieva O. V., Poberezhna Z. M. Stratehichne upravlinnia innovatsiinistiu biznes-protsesiv pidpriumstva na konkurentnykh rynkakh // *Biznes Inform*. 2019. № 11. S. 108–116. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>
2. Artiukh O., Chernyshova L. Otsinka rezultatyvnosti biznes-protsesiv na pidpriumstvakh rozdribnoi torhivli: ohliad pidkhodiv // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>

3. Iesipova K. Metodyka otsinky efektyvnosti biznes-protseviv turystychnykh pidpriemstv // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 2012. № 2. S. 46–58.
4. Konenko V. V. Otsinka rezultatyvnosti biznes-protseviv pidpriemstva // *Pidpriemnytstvo ta biznes-administruvannia: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii: Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia*. 2022. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2827> (date of access: 07.10.2023).
5. Koptieva H. M. Ekonomichna bezpeka yak kryterii otsinky biznes-protseviv pidpriemstva // *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2020. № 2(113). S. 133–138. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>
6. Kryvoruchko O. V., Rassamakin V. Y., Medynska T. M., Liashchenko T. O. Metodyky yakisnoho analizu i otsinky biznes-protseviv. Metodyky yakisnoho analizu i otsinky biznes-protseviv // *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2017. Vyp. 31. S. 83–91.
7. Lytvyn Z. B. Dotsilnist diahnostryky biznes-protseviv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2017. Vyp. 22. S. 205–208.
8. Olshanskyi O. V. Otsinka efektyvnosti biznes-protseviv pidpriemstva // *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. 2018. Vyp. 6(76). S. 53–55.
9. Olshanskyi O. V., Seliutin V. M., Vard B. Pidvyshchennia rezultatyvnosti biznes-protseviv na pidpriemstvi // *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. pr. u 2 ch. Ch. 1*. Kharkiv: KhDUKhT, 2017. Vyp. 1(25). S. 245–256.
10. Prokhorenko O. V., Brin P. V. Formuvannia systemy strukturnykh pokaznykiv otsinky biznes-protseviv na pidpriemstvi // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*.

2018. Vyp. 29, Ch. 1. S. 202–207.
11. Tendiuk A. O., Stryzheus L. V., Bondarovykh Y. Y. *Metodychni pidkhody do otsinky biznes-protsesiv // Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Rehionalna ekonomika».* 2022. Vyp. 19(75). S. 248–255. doi: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29)
  12. Tiharieva V. A., Stankevych I. V. *Analiz isnuiachykh pidkhodiv ta metodiv otsiniuvannia biznes-protsesiv pidpryiemstv ta orhanizatsii // Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho.* 2016. Vyp. 3(1). S. 113–122.
  13. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. *Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
  14. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. *Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
  15. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. *The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR).* 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
  16. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. *Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
  17. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R.

- Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
18. Skrynkovskyi R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
  19. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
  20. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
  21. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
  22. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
  23. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
  24. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and

Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.

25. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>