

Ольшанський Олександр Васильович,
доктор економічних наук, професор, Інститут
тваринництва Національної академії аграрних
наук України

Смігунова Олена Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент, Інститут
тваринництва Національної академії аграрних
наук України

Шалений Володимир Анатолійович,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри торговельного підприємництва,
товарознавства та управління бізнесом,
Одеський національний технологічний
університет

Зеленяк Василь Васильович, кандидат
економічних наук, старший викладач кафедри
маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний
університет

Olshanskiy Oleksandr, Doctor of Sciences Economics,
Professor, Livestock Farming Institute of National
Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-8128-9795>

Smihunova Olena, PhD of Economic Sciences, Associate
Professor, Livestock Farming Institute of National
Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9660-3361>

Shalenyi Volodymyr, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of trade
Entrepreneurship, Commodity Science, and Business
Management, Odesa National Technological University,
<https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

Zelenyak Vasyly,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of
Marketing, Entrepreneurship, and Trade, Odesa National
Technological University,
<https://orcid.org/0009-0000-6140-2634>

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ТА АПК DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF IMPROVED METHODS OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF TRADE AND AGRICULTURE ENTERPRISES

Ольшанський О. В., Смігунова О. В., Шалений В. А.,
Зеленяк В. В. Розробка та впровадження
удосконалених методів управління бізнес-процесами
підприємств торгівлі та АПК. *Український журнал
прикладної економіки та техніки*.
2024. Том 9. № 3. С. 129 – 138.

Olshanskiy O., Smihunova O., Shalenyi V., Zelenyak V.
Development and implementation of improved
methods of management of business processes of trade
and agriculture enterprises. *Ukrainian Journal of
Applied Economics and Technology*.
2024. Volume 9. № 3, pp. 129 – 138.

Об'єктом дослідження є методи вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК. Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств торгівлі та АПК постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємств торгівлі та АПК на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі. Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств торгівлі та АПК на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Удосконалення методів управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу. Проведений аналіз дозволив розробити та систематизувати критерії оцінювання результативності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК на основі запропонованого алгоритму відповідно до цілей бізнес-процесів і вимог споживачів. У роботі розроблено методіку оцінювання та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК, яка дозволяє провести оцінювання бізнес-процесів підприємства відповідно до досягнутого рівня (результативність бізнес-процесів) та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК відносно галузевого і світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів). У ході дослідження удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, яка дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК за рахунок включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів у процес бенчмаркінгу. Завдяки цьому запропоновано інструментарій для визначення рівня результативності управління бізнес-процесами і їх ранжування на основі використання вербально-числової шкали Харрінгтона. Шкала Харрінгтона дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали. В роботі запропоновано використання методи аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, критерії оцінювання, результативність бізнес-процесів, бенчмаркінг бізнес-процесів.

The study aims to identify methods of improving the management of business processes in trade and agricultural enterprises. Integration and transformational processes in the Ukrainian economy, high competition, pressure of crisis factors, and high unpredictability of changes in the external environment require Ukrainian trade and agricultural enterprises to search for new, more effective management methods constantly. New management methods should be aimed at strengthening the competitive advantages of trade and agricultural enterprises in the market and the stable operation of the enterprise from a strategic

perspective. Therefore, one of the most problematic areas is reorienting trade and agricultural enterprises to a high-tech model of improvement and development of business processes. However, the potential benefits of improving the methods of managing business processes of trade and agricultural enterprises within the framework of implementing the development strategy are promising. It allows them to optimize their activity (economic efficiency) while considering future management specifics. The conducted analysis, which was thorough and comprehensive, made it possible to develop and systematize the criteria for evaluating the effectiveness of managing business processes of trade and agricultural enterprises based on the proposed algorithm in accordance with the goals of business processes and consumer requirements. The work has developed a methodology for evaluating and improving the effectiveness of business process management of trade and agro-industrial complex enterprises, which allows the evaluate the business processes of the enterprise of the correspondingly achieved level (effectiveness of business processes) and increases the efficiency of business processes of trade and agro-industrial complex enterprises relative to the industry and global levels (benchmarking of business processes). During the research, the technology of conducting benchmarking was improved, which allows for an increase in the effectiveness of business processes of trade and agricultural enterprises due to the inclusion of a stage for evaluating the effectiveness of the developed measures in the benchmarking process. Thanks to this, a toolkit is proposed to determine the effectiveness of business process management and its ranking based on Harrington's verbal-numerical scale. The Harrington scale allows you to determine the effectiveness of business processes, considering the results that are obtained that fall into numerical intervals. The paper proposes using the method of analyzing hierarchies to obtain the most reliable value of the performance indicator of the business process management system of trade and agricultural enterprises.

Keywords: *business process management, assessment criteria, business process performance, business process benchmarking.*

Вступ

Процеси глобалізації та інтеграції економіки України у світове господарство докорінно змінили економічні умови функціонування вітчизняних підприємств торгівлі та АПК. Інтеграційні процеси характеризуються підвищеною нестабільністю, невизначеністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. З огляду на це перед підприємствами торгівлі та АПК постають питання нових інструментів і методів управління торгово-технологічними процесами. На цьому етапі у світі спостерігається зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств.

Для того, щоб ефективно управляти бізнес-процесами, необхідно проводити оцінювання їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з тією чи іншою альтернативою управлінського рішення. Стан бізнес-процесів можна визначити тільки в умовах, коли існують відповідні критерії та методики вимірювання. На основі вимірювання й аналізу результативності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК мають бути розроблені заходи для їх удосконалення з використанням відповідних механізмів та інструментів. Отже, для підвищення ефективності управління та досягнення головних цілей підприємствам торгівлі необхідно удосконалити систему управління своїми бізнес-процесами за допомогою процесного підходу. З огляду на це проблеми удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК в умовах конкуренції та глобалізації економіки є актуальними та потребують подальшого вивчення і вирішення.

Об'єктом дослідження є методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК.

Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств торгівлі та АПК постійного пошуку нових більш ефективних методів управління. Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства торгівлі та АПК на ринку та стабільну діяльність підприємства торгівлі та АПК у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств торгівлі та АПК на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Удосконалення методів управління бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу. Проблему можна віднести до маловивченої, що своєю чергою надає велике поле діяльності для її подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем удосконалення управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість праць сучасних учених. У цих наукових доробках описані підходи, щодо формування моделей стратегічного управління при створенні конкурентних переваг підприємства [1], досліджені питання реінжинірингу бізнес-процесів [2; 3]. У роботі [4] здійснений вагомий внесок у розвиток концепції процесного управління, а саме вперше введене поняття «поліпшення бізнес-процесів» та надані практичні рекомендації щодо застосування прийомів та методів перепроєктування бізнес-процесів. У процесі досліджень виділено багато наукових підходів щодо моделювання і удосконалення управління бізнес-процесів ринково орієнтованих підприємств. Функціональний підхід передбачає виділення бізнес-процесів, виходячи з функцій, що виконуються підрозділами. Продуктовий підхід передбачає використання результатів процесів (товарів і послуг) [5; 6]. Матричний підхід дозволяє подати модель бізнес-процесів у вигляді матриці, кожен елемент якої є окремим бізнес-процесом, що відображає підсистеми і етапи життєвого циклу продукції [7]. Слід зазначити, що наприкінці 1990-х років відбувся перехід від використання функціонального підходу до процесного [8]. Авторами роботи [9] управління бізнес-процесами сучасного підприємства розглядається на підґрунті концептуальних аспектів системно-процесного підходу та використання сучасних аналітичних технологій. На думку

авторів роботи [10], доцільно використовувати довгострокові методики удосконалення бізнес-процесів підприємства (перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг та інжиніринг. Зазначені методи можуть застосовуватись комплексно залежно від поставлених завдань.

Але деякі питання управління бізнес-процесами, зокрема, що стосуються результативності бізнес-процесів залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Не дивлячись на велику кількість публікацій і різнобічні підходи до формування критеріїв і методів оцінювання результативності управління бізнес-процесами підприємств, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це проблеми комплексної оцінки й підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення і розвитку.

Формулювання цілей статті

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами сучасних підприємств торгівлі та АПК на основі інструментарію, що забезпечує об'єктивність результатів для прийняття управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання: 1. Провести аналіз методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК. 2. Розробити методику оцінки та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК.

Методи досліджень. Під час виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- наукової абстракції, аналізу та синтезу для визначення методологічної сутності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК і визначення критеріїв їх оцінювання;
- експертний метод (метод нарад) для визначення вагових критеріїв за кожним бізнес-процесом;
- метод зваженої суми оцінок критеріїв для визначення інтегральних показників результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК;
- метод вербально-числової шкали Харрінгтона для визначення рівня результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали;
- метод аналізу ієрархій для отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аналіз наукових праць у галузі методології управління бізнес-процесами дозволив сформулювати ряд висновків, що стосуються результативності бізнес-процесів:

- в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішніх чинників є рухливість і невизначеність, результативність є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство. І проявляється в результаті взаємодії бізнес-процесів між собою, а також взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- результативність управління характеризує бізнес-процес з точки зору досягнення поставлених цілей і запланованих результатів виробничо-господарської, маркетингової, фінансової, соціальної, інноваційної та інших видів діяльності підприємства;

- результативність управління характеризує здатність бізнес-процесу виконувати зобов'язання перед внутрішніми і зовнішніми споживачами за допомогою виконання їх вимог.

Таким чином, згідно з зазначеним вище під результативністю управління бізнес-процесом будемо мати на увазі ступінь досягнення цілей бізнес-процесу і задоволеності вимог внутрішніх і зовнішніх споживачів.

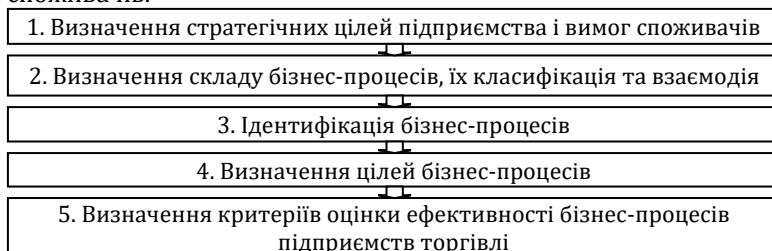


Рис. 1. Алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК

критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів, який складається з п'яти етапів (рис. 1).

У такому випадку важливим є визначення критеріїв на основі цілей бізнес-процесів, які розробляються з урахуванням стратегічних цілей підприємства торгівлі та АПК і вимог споживачів. Класифікація сприяє розподілу бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК на такі групи: основні, допоміжні, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку. Визначення взаємозв'язків між бізнес-процесами є необхідним для побудови процесної моделі підприємства торгівлі та АПК.

Під час ідентифікації бізнес-процесів відбувається опис їх характеристик: функції, порядок виконання дій, вхідні й вихідні потоки та вимоги до них, постачальники і споживачі процесів, ресурси. На

У працях, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, пропонуються різні критерії оцінювання їх результативності: рівень відповідності продукції встановленим вимогам, ступінь виконання планів у визначений термін, рівень продуктивності праці. Водночас до цих пір не вирішена проблема щодо визначення критеріїв оцінювання. З огляду на зазначене в роботі пропонується алгоритм із визначення

основі зазначених вище дій визначаються цілі бізнес-процесів, які виступають як декларація, яка має тимчасову, кількісну та якісну характеристику і дає основу для вибору критеріїв оцінювання результативності. За допомогою запропонованого алгоритму були визначені критерії оцінювання основних бізнес-процесів, допоміжних бізнес-процесів, бізнес-процесів управління і бізнес-процесів розвитку. Число критеріїв залежить від змісту процесу, цілей процесу та інших факторів. Зміст критеріїв для кожного процесу індивідуальний. Після того, як сформульовані цілі бізнес-процесів, розробляються критерії оцінки їх результативності (табл. 1–4).

Таблиця 1. Критерії оцінювання результативності основних бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК

Процес	Критерії оцінювання	Процес	Критерії оцінювання
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь виконання цілей з аналізу ринку; - ступінь виконання цілей з аналізу потреб споживачів; - рівень визначення потреб і побажань споживачів; - рівень задоволеності споживачів; - рівень урахувань змін на ринку та потреб споживачів; - рівень виконання маркетингових досліджень згідно з планом; - ступінь точності прогнозу збуту; - ступінь відповідності витрат на аналіз і погодження розбіжностей між вимогами до продукції; - рівень використання керівництвом результатів маркетингових досліджень під час підготовки і прийняття рішень 	4. Управління складуванням та зберіганням товару	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність управління запасами на підприємстві; - ступінь забезпечення якості і кількості товарів при зберіганні; - рівень ідентифікації та планування ресурсів для задоволення вимог зі зберігання конкретного товару; - ефективність забезпечення зберігання товарів; - планування та виконання поточного ремонту складських приміщень; - рівень управління процесом складування і зберігання товарів; - ступінь документування та здійснення моніторингу статусу замовлень товарів на складі
2. Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	<ul style="list-style-type: none"> - рівень розробки концепції та плану продукту/послуги; - ступінь розробки, створення і оцінки прототипів продуктів/послуг; - рівень удосконалення існуючих продуктів/послуг; - ефективності виробництва нових або змінених продуктів/послуг; - рівень продажу відповідної продукції/послуги; - ступінь відповідності тимчасових витрат на розробку нової продукції/послуги; - відповідність результатів проектування або розробки встановленим вимогам (кількість зауважень до продукції/послуги) 	5. Управління технологічними операціями	<ul style="list-style-type: none"> - рівень планування й одержання необхідних ресурсів; - ступінь розробки вимог щодо кваліфікації персоналу; - ступінь виконання плану реалізації товарів/послуг за періодами; - рівень відповідності реалізованої продукції вимогам споживачів; - рівень виконання вимог щодо безпеки та якості реалізованих товарів/послуг; - ступінь задоволеності товаром/послугою споживачами; - рівень продукції, за якою в процесі експлуатації споживачем не проводилися доопрацювання
3. Управління закупівлями і логістика	<ul style="list-style-type: none"> - рівень планування і одержання необхідних ресурсів для фінансово-господарської діяльності; - ефективність створення продукту надання послуги; - своєчасність поставки товарів на підприємство; - рівень управління процесом постачання і реалізації товарів; - рівень відповідності закуплених матеріалів установленим вимогам; - ступінь виконання плану закупівлі 	6. Управління процесом реалізації товарів і	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність позиціонування продуктів/послуг на сегментах споживчого ринку; - рівень виконання плану реалізації товарів/послуг; - рівень виконання договорів поставки; - відсутність претензій споживачів щодо якості і терміну збереження продукції
7. Управління після продажним та гарантійним обслуговуванням споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - рівень післяпродажного обслуговування; - швидкість реагування на запити споживачів; - відсутність виявлених невідповідностей щодо гарантійного обслуговування; - рівень відповідності післяпродажного обслуговування методикам контролю; - рівень забезпечення засобами моніторингу та вимірювання; - рівень проведення контролю у повному обсязі відповідно до документації 		

Результативність бізнес-процесів підприємства оцінюється на основі виявлених критеріїв, які відображають економічні, технічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства торгівлі. Основною характеристикою використання критеріїв, безсумнівно, має бути досягнення позитивного результату. Систему критеріїв необхідно періодично переглядати для підвищення ефективності її використання та достовірного відображення результативності діяльності підприємства.

Оцінювання результативності бізнес-процесів за цими критеріями дозволяє виявляти проблемні місця і своєчасно приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі та АПК. Вивчивши існуючі підходи щодо оцінки бізнес-процесів, було визначено, що результати діяльності підприємства торгівлі та АПК – це кількісне вираження результатів на виході з кожного бізнес-процесу підприємства. Результати визначаються на основі оцінки стану бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК щодо досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів) і галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

Таблиця 2. Критерії оцінки результативності допоміжних бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК

Процес	Критерії оцінювання	Процес	Критерії оцінювання
1. Управління трудовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність розробки і реалізація стратегій щодо трудових ресурсів підприємства; - рівень розвитку і навчання персоналу; - рівень задоволеності персоналу роботою на підприємстві; - рівень плинності кадрів; - ступінь відповідності рівня кваліфікації персоналу щодо вимог підприємства; - рівень забезпечення підприємства персоналом; - рівень дотримання трудового законодавства; - рівень управління продуктивністю праці, здійснення матеріального і морального стимулювання персоналу; - ступінь забезпечення здоров'я і задоволеності персоналу 	4. Управління матеріально-технічними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - періодичність придбання та продаж основних засобів; - ефективність управління устаткуванням та обладнанням; - рівень управління матеріально-технічними ризиками; - рівень забезпечення підприємства торгово-технологічними приміщеннями; - рівень виконання плану модернізації і заміни устаткування; - рівень автоматизації торгово-технологічних процесів на підприємстві; - рівень результативності роботи устаткування
2. Управління інформаційними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність планування управління інформаційними ресурсами; - рівень розробки і розгортання системи підтримки підприємства; - рівень впровадження системної безпеки і контролю на підприємстві; - ступінь управління збереженням і пошуком даних; - рівень управління операціями в мережі на підприємстві; - ступінь управління інформаційними послугами; - забезпечення розподіленого доступу до інформації та комунікацій; - оцінка і аудит якості інформації; - рівень достовірності інформації; - рівень дотримання термінів подачі інформації 	5. Управління комунікаційними зв'язками	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення обміну інформацією з власниками підприємства; - рівень управління відносинами з місцевими органами влади; - рівень будівництва взаємин з кредитними та фінансовими установами; - ступінь розробки програми PR; - рівень управління відносинами із споживачами та контактними аудиторіями; - ступінь управління правовими й етичними питаннями
3. Управління фінансовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність управління фінансовими ресурсами; - періодичність формування фінансових звітів; - періодичність проведення внутрішнього аудиту; - ефективність податкової політики підприємства; - рівень коефіцієнта фінансової автономії; - рівень коефіцієнта фінансової залежності; - рівень коефіцієнта фінансового ризику; - рівень коефіцієнта поточної заборгованості; - рівень коефіцієнта рентабельності 	6. Управління поліпшеннями та змінами	<ul style="list-style-type: none"> - визначення показників для проведення аудиту підприємства; - порівняльний аналіз діяльності підприємства з конкурентами; - поліпшення процесів і систем управління на підприємстві; - ступінь виконання коригуючих дій за результатами аудиту; - кількість невідповідностей, що повторюються
7. Управління скаргами та прокламаціями	<ul style="list-style-type: none"> - рівень повторюваних скарг; - терміни розгляду скарг; - ступінь задоволеності товаром/послугою споживачами; - ступінь задоволеності споживачів роботою підприємства 		

Із поступовим розвитком і застосуванням процесного підходу на підприємствах ученими і практиками все більше уваги приділяється оцінюванню бізнес-процесів. Найбільш дослідженим є перший напрям оцінювання – результативність бізнес-процесів. Другий напрям – бенчмаркінг бізнес-процесів є найменш висвітленим у науковій літературі й найменш застосовуваним на практиці.

Дослідження існуючих підходів до оцінювання результативності бізнес-процесів показало, що здебільшого вони зводяться до визначення показника результативності без подальших заходів із поліпшення. У зв'язку з цим використання зазначених підходів не дає значних результатів у досягненні цілей підприємства торгівлі та АПК. На основі вивчення праць із оцінювання та підвищення результативності управління бізнес-процесами було визначено, що немає науково обґрунтованої методики оцінювання, яка охоплює всі бізнес-процеси підприємства торгівлі та АПК. Існують методики оцінювання результативності процесів систем менеджменту, більшість із яких розроблені відносно до системи менеджменту якості й інструменти для підвищення результативності процесів, які не пов'язані між собою.

Вважаємо, що процедури оцінювання і підвищення результативності управління бізнес-процесами мають бути:

- по-перше, узгоджені між собою і проводяться послідовно, оскільки в разі отримання значення показника результативності бізнес-процесу, що нижче допустимої норми, необхідно розробляти заходи для підвищення результативності бізнес-процесів;

- по-друге, оцінювання має охоплювати різні сфери діяльності підприємства торгівлі.

З огляду на це запропоновано методику оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК [12].

Перша частина методики – оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК – включає дев'ять етапів. На першому етапі на початку звітної періоду встановлюються планові, а в кінці звітної періоду (період залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей підприємства, вимог споживачів) визначаються фактичні значення за визначеними критеріями оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК. На другому етапі визначаються вагові коефіцієнти критеріїв за кожним бізнес-процесом експертним шляхом (метод «нарад») за формулою:

$$\alpha = \frac{(\sum_{i=1}^N A)}{N}, \quad (1)$$

де a – ваговий коефіцієнт критерію;
 A – оцінка, дана i -м експертом;
 N – кількість експертів.

На третьому етапі розраховуються відносні одиничні критерії бізнес-процесів відповідно до планових і фактичних значень критеріїв за формулою:

$$K_i = \frac{X_n}{Y_n}, \quad (2)$$

де K_i – відносний одиничний i -й критерій бізнес-процесу;
 X_n – фактичне значення критерію;
 Y_n – планове значення критерію.

На четвертому етапі визначаються інтегральні показники результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК методом зваженої суми оцінок критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів і відносних одиничних критеріїв за формулою:

$$P_{np} = \sum_{i=1}^n K_i \alpha_i, \quad (3)$$

де K_i – одиничний відносний i -й критерій процесу;
 α_i – ваговий коефіцієнт критерію;
 n – кількість критеріїв.

На п'ятому етапі визначається рівень результативності бізнес-процесу за модифікованою шкалою Дж. Харрінгтона. На шостому етапі проводиться ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості методом аналізу ієрархій Т. Сааті [13] для визначення вагових коефіцієнтів. На сьомому етапі визначається результативність системи бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК відповідно до показників результативності та вагових коефіцієнтів бізнес-процесів за формулою:

$$P_{сист} = \sum_{j=1}^n (P_{npj} m_j), \quad (4)$$

де P_{npj} – результативність j -го процесу;
 m_j – ваговий коефіцієнт j -го процесу;
 n – кількість бізнес-процесів.

Таблиця 3. Критерії оцінки результативності бізнес-процесів управління підприємств торгівлі та АПК

Процес	Критерії оцінювання	Процес	Критерії оцінювання
1. Управління якістю продукції та послуг	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність впровадження системи якості на підприємстві; - періодичність проведення контролю системи якості на підприємстві; - відсутність скарг на якість товарів та послуг підприємства; - ступінь виконання плану заходів щодо підвищення якості продукції/послуги; - ступінь реалізації політики підприємства в сфері якості; - ступінь відповідності системи менеджменту якості вимогам стандарту ISO серії 9000 	4. Розробка маркетингової стратегії підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - рівень визначення слабких місць у пропозиції продуктів/послуг підприємства; - ступінь ідентифікації інновацій, які в змозі забезпечити потреби споживачів; - ступінь визначення реакції споживачів на альтернативні та конкуруючі пропозиції; - частка ринку та рівень конкурентоспроможності підприємства
2. Організація системи управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність функціонування ОСУ підприємством; - кількість рівнів ієрархії та функціональних підрозділів; - ступінь виконання плану діяльності підприємства; - швидкість проходження інформації між різними рівнями ієрархії підприємства; - ефективність системи зворотного зв'язку; - рівень виконання рішень і дій за результатами аналізу підприємства керівництвом; - рівень адекватності, надійності і достатності інформації для аналізу; - ступінь адекватності отриманих у результаті аналізу даних і рішень 	5. Дослідження та моніторинг бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь проведення дослідження і моніторингу процесів відповідно до плану; - періодичність проведення моніторингу бізнес-процесів на підприємстві; - рівень виконання програми моніторингу бізнес-процесів на підприємстві; - рівень проведення моніторингу якості проведення бізнес-процесів; - результати повторної перевірки бізнес-процесів
3. Розробка стратегії розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства; - рівень визначення концепції бізнесу і стратегії підприємства; - рівень розробки місії та ранжирування цілей підприємства; - ступінь розробки організаційної структури і системи взаємин між організаційними одиницями; - розробка планів у визначені терміни; - рівень адекватності планових показників 	6. Система оцінки задоволеності зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь задоволеності споживачів товарами та послугами підприємства; - ступінь задоволеності постачальників; - ступінь задоволеності державних органів влади та місцевих органів самоврядування; - ступінь задоволеності жителів, які проживають поблизу підприємства; - своєчасне надання підрозділам підприємства повної і достовірної інформації
7. Управління технічним та санітарним станом	<ul style="list-style-type: none"> - рівень захисту будівель і конструкцій від руйнівних впливів; - рівень управління станом приміщень; - стан управління робочим станом обладнання; - рівень управління технічним станом підприємства; - рівень управління санітарним станом підприємства; - ступінь захисту довкілля від забруднення; - рівень впровадження ресурсозберігаючих заходів; - ступінь забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства 		

На восьмому етапі визначається рівень результативності системи бізнес-процесів за шкалою Дж. Харрінгтона. На завершальному етапі оцінювання приймаються рішення з управління бізнес-процесів

підприємства торгівлі та АПК. Для цього розробляються заходи щодо покращення з подальшим контролем і аналізом виконання. Якщо показник результативності бізнес-процесу потрапляє в інтервал (0,0–0,37), то відповідно до розробленої методики передбачено проведення бенчмаркінгу.

Таблиця 4. Критерії оцінки результативності бізнес-процесів розвитку підприємств

Процес	Критерії оцінювання
1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	<ul style="list-style-type: none"> - рівень впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління за функціональними підрозділами підприємства; - періодичність впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; - сертифікація постачальників інноваційних і комунікаційних технологій управління на підприємство; - рівень виконання плану щодо впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; - ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; - рівень системи інформаційної підтримки впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; - оцінка результатів впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління
2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	<ul style="list-style-type: none"> - періодичність впровадження ресурсозберігаючих технологій; - рівень впровадження ресурсозберігаючих і наукомістких технологій за функціональними підрозділами; - ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; - рівень системи інформаційної підтримки впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; - оцінка системи проведення внутрішнього аудиту щодо впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; - оцінка результатів впровадження наукомістких технологій
3. Модернізація магазинів (торгівельного залу, підсобних та складських приміщень, обладнання)	<ul style="list-style-type: none"> - періодичність проведення модернізації магазину; - ступінь розробки і керування планами щодо проведення модернізації магазину; - ступінь ідентифікації і планування ресурсів для проведення модернізації магазину; - рівень системи інформаційної підтримки проведення модернізації магазину; - рівень виконання плану щодо проведення модернізації магазину; - оцінка результатів проведення модернізації магазину
4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - періодичність впровадження сучасних методів продажу товарів; - ступінь розробки і керування планами щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; - ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; - рівень виконання плану щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; - оцінка результатів впровадження сучасних методів продажу товарів
5. Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - рівень забруднення навколишнього середовища; - ступінь відповідності вимогам законодавства з питань довкілля; - рівень забезпечення обов'язкового соціального страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання; - рівень виконання санітарно-гігієнічних норм; - ступінь виконання вимог пожежної безпеки; - рівень відповідності робочих місць вимогам охорони праці

Узагальнивши наявні підходи до проведення бенчмаркінгу й удосконаливши його, запропоновано сім послідовних етапів (рис. 2) [13].

На першому етапі вибирається підприємство для порівняння, в ролі якого можуть виступити партнери, дистриб'ютори і постачальники підприємства торгівлі та АПК, оскільки вони дійсно зацікавлені в успіху всього бізнесу. Другий етап передбачає збір інформації про технології та результати цього бізнес-процесу з використанням контрольних листів. На третьому етапі ця інформація аналізується і зіставляється з аналогічними даними

свого бізнес-процесу. На четвертому етапі розробляються заходи з удосконалення бізнес-процесу. На п'ятому етапі розраховується ефективність розроблених заходів для прийняття рішення щодо їх впровадження в бізнес-процес. Якщо результат економічного обґрунтування заходів позитивний, то вони впроваджуються в бізнес-процес (шостий етап). Якщо результат оцінювання негативний, то необхідно повернутися до четвертого етапу і розробити заходи з урахуванням ресурсів, специфіки і можливостей. На заключному, сьомому етапі, проводиться контроль за бізнес-процесом.

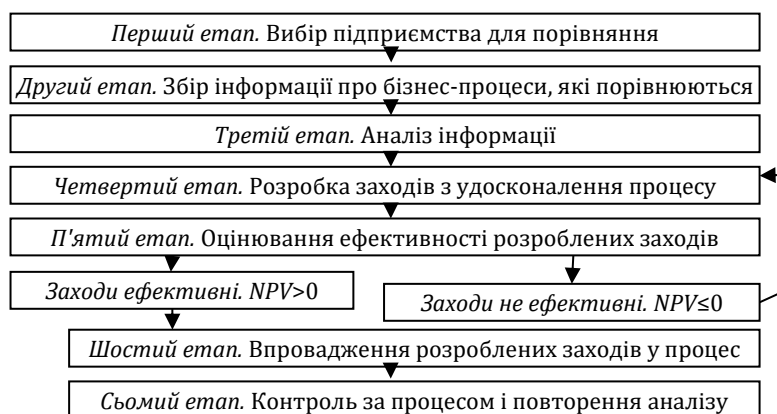


Рис. 2. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК

Вважаємо за доцільне використовувати інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів і їх ранжування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК [14].

Показники результативності бізнес-процесів розраховуються на четвертому етапі оцінки. Значення, що знаходяться в інтервалі від 0 до 1, потребують якісного осмислення для визначення алгоритму дій для управління та корегування бізнес-процесами підприємства торгівлі. Авторами у якості основи для інтерпретації показників була обрана і обґрунтована вербально-числова шкала Харрінгтона [4], яка дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали. Модифікована шкала Харрінгтона за визначенням рівнів результативності та дій щодо бізнес-процесів представлена в табл. 5.

Таблиця 5. Шкала дій відповідно до рівня результативності бізнес-процесів підприємства

Числові інтервали	Рівень результативності бізнес-процесу	Дії відносно бізнес-процесу
0,81–1,0	Дуже високий рівень результативності	Процес функціонує результативно. Якщо $P_{np}=1$, то не потрібні будь-які дії; якщо $P_{np}<1$, то необхідно здійснювати подальший контроль
0,64–0,8	Високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні заходи
0,38–0,63	Середній рівень результативності	Процес функціонує відносно результативно. Цілі та завдання частково досягнуті, що потребує оптимізації
0,21–0,37	Низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно. Необхідно розробити заходи з удосконалення
0,0–0,2	Дуже низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно. Цілі та завдання не були досягнуті. Потрібне втручання вищого керівництва. Якщо $P_{np}=0$, то необхідно розробити новий процес

Залежно від рівня результативності бізнес-процесу можливі наступні варіанти закономірних проявів результативності. При незначних відхиленнях (0,8–1,0) результативність бізнес-процесу порушується на невелику величину від запланованої. Це означає, що бізнес-процес досить тривалий час може ефективно функціонувати без застосування спеціальних заходів для усунення причини подібних відхилень. У випадках, якщо відбулося значне відхилення (0,0–0,37), необхідне прийняття відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів, спрямованих на відновлення необхідного рівня результативності.

У методиці оцінки і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому розраховується показник результативності системи бізнес-процесів, необхідний для інформування зацікавлених сторін в діяльності підприємства торгівлі та АПК, а також для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом. Цей показник розраховується методом згортки всіх показників результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК (четвертий етап оцінки) з урахуванням вагових коефіцієнтів (шостий етап оцінки) [15].

Так як процеси мають різний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства торгівлі та АПК, їх необхідно ранжувати за ступенем важливості. З цією метою пропонуємо використовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті, в основі якого лежать парні порівняння альтернатив за дев'ятибальною шкалою (табл. 6). Також при ранжируванні можуть використовуватися і проміжні числа (2, 4, 6, 8). Ранжування бізнес-процесів проводять експерти, порівнюючи бізнес-процеси між собою. Отримані в результаті розрахунків нормовані суми приймаються в якості вагових коефіцієнтів бізнес-процесів.

Вивчивши підходи до проведення бенчмаркінгу інших учених було виявлено, що в окреслених підходах при проведенні процесного бенчмаркінгу не передбачений етап оцінки ефективності заходів, які впроваджуються у бізнес-процес. Водночас перш ніж впроваджувати розроблені заходи в розглянутий бізнес-процес, необхідно розрахувати плано-вану ефективність від реалізації цього проекту. Розробка і впровадження заходів розглядається як інвестиційний проект, за призначенням цей вид інвестицій можна віднести до інвестицій, які вкладаються в підвищення ефективності управління або удосконалення торгово-технологічного процесу підприємства торгівлі [16].

Таблиця 6. Шкала відносної важливості альтернатив

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Однакова важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага

У зв'язку з цим в методиці оцінки і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Запропоновано використовувати показники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід NPV і дисконтований період окупності DPP.

У зв'язку з цим в методиці оцінки і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Запропоновано використовувати показники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід NPV і дисконтований період окупності DPP.

Впровадження цього етапу в технологію проведення бенчмаркінгу дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження заходів в бізнес-процес:

- якщо показник $NPV>0$, реалізація проекту економічно доцільна, можна переходити до наступного етапу і впроваджувати розроблені заходи в бізнес-процес;
- якщо $NPV\leq 0$, реалізація проекту економічно недоцільна, отже, необхідно повернутися на попередній етап і розробити новий проект.

Цей показник використовується для порівняльної оцінки ефективності альтернативних інвестиційних проєктів, але також може бути прийнятий і в якості критерію прийняття окремого проєкту.

У процесі проведеного дослідження виявлено та систематизовано критерії оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК, які формуються відповідно до стратегічних цілей підприємства торгівлі і вимог споживачів [17]. Розроблений науково-методичний підхід до оцінки рівня результативності бізнес-процесів на основі модифікованої шкали, що дозволяє приймати адекватні й ефективні рішення щодо управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК. Отримана інформація про рівень результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК є основою для аналізу з боку керівництва, періодичного перегляду політики і цілей, удосконалення підприємства, інформування зацікавлених сторін. Розроблений науково-методичний підхід щодо підвищення результативності бізнес-процесів, який ґрунтується на засадах процесного бенчмаркінгу, включає сім етапів, при чому передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів щодо підвищення результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК.

SWOT-аналіз результатів дослідження.

Strengths. Сильні сторони проведеного дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК полягають у тому, що запропоновані заходи дозволяють проводити оцінку результативності бізнес-процесів за допомогою виявлених критеріїв і розробленої методики. Отримана під час оцінки результативності інформація має бути основою для аналізу з боку керівництва, має використовуватися для оперативного контролю бізнес-процесів, перегляду цілей, аналізу і вдосконалення діяльності підприємства торгівлі та АПК.

Отже, запропоновані методи дозволили розробити ефективну методику оцінювання та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємства торгівлі та АПК. В порівнянні з аналогами запропонована методика дозволяє провести оцінювання бізнес-процесів підприємства відповідно до досягнутого рівня (результативність бізнес-процесів) та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства відносно галузевого і світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

Weaknesses. Вивчивши підходи щодо проведення бенчмаркінгу іншими вченими, було виявлено, що в цих підходах при проведенні процесного бенчмаркінгу не передбачений етап оцінки ефективності заходів, які впроваджуються у бізнес-процес.

Отже, до ризиків впровадження запропонованої методики можливо віднести те, що в запропонованій методиці оцінки і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Запропоновано використовувати показники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід NPV і дисконтований період окупності DPP. Розробка і впровадження заходів розглядається як інвестиційний проєкт, за призначенням цей вид інвестицій можна віднести до інвестицій, які вкладаються в підвищення ефективності управління або виробництва.

Opportunities. Слід зазначити, що в подальшому методику удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК можливо доповнити за рахунок удосконалення технології проведення бенчмаркінгу, яка може бути ефективно реалізована при створенні бенчмаркінгового альянсу, в складі якого можуть бути підприємства торгівлі корпоративної торговельної мережі, підприємства АПК, які є частиною агрохолдингів. Тобто існує можливість підвищувати результативність бізнес-процесів за допомогою бенчмаркінгу на основі передових методів і технологій підприємств-лідерів.

Threats. До погроз щодо методики удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК можна віднести те, що навіть запропонований підхід не є технологією, що дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з інтеграційно-трансформаційними процесами, які відбуваються в українській і світовій економіці. До них можна віднести високу конкуренцію на ринку товарів та послуг, тиск кризових факторів, високий ризик змін у зовнішньому середовищі.

Запропонована методика удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК бачиться авторами універсальною для більшості підприємств торгівлі та АПК незалежно від їх спеціалізації. Це водночас створює певні загрози щодо її використання, тому що кожне підприємство торгівлі та АПК має свої характерні риси і специфіку. Таким чином, запропонована методика удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК потребує адаптації і коригування відповідно до товарної спеціалізації підприємств торгівлі та АПК при її можливому використанні.

Висновки та перспективи подальших розвідок

На основі проведеного аналізу методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК визначено та систематизовано критерії оцінювання результативності управління бізнес-процесами підприємства. Це зроблено за допомогою запропонованого алгоритму відповідно до цілей бізнес-процесів і вимог споживачів.

Розроблено методику оцінки та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК. Запропоновано використовувати інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємства торгівлі та АПК і їх ранжування на основі використання числової шкали Харрінгтона. Шкала Харрінгтона дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали. В роботі запропоновано використання методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи управління бізнес-процесами підприємства торгівлі та АПК.

АПК. Це дозволяє проводити оцінку бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК відповідно до досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів) і галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

Література

1. Porter M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. no. 6. P. 61-78.
2. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Mineola. N.Y.: Dover Publications, 2001.
3. Hammer M. What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer, 2010.
4. Harrington H.J., Esseling K., Nimwegen V. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education, 1997.
5. Olshanskiy O.V. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli. D. Sc. Thesis: 08.00.04. Kharkiv, 2020.
6. Smihunova O.V., Gatsko A.F. Забезпечення поступального розвитку агропромислової сфери харківської області в контексті стратегії смарт-спеціалізації. *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava*. 2023. №2. С. 12-18.
7. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. Berlin, 2012.
8. Brocke V.J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2011. Vol. 17. no. 2. P. 357-378.
9. Pavlova, V.A., Parshyna, O.A. Management of Enterprise Business Processes Using Modern. *Analytical Technologies. Akademichnyj ohliad*. 2017. no. 1. P. 54-61.
10. Borgianni Y., Cascini G., Rotini F. Process value analysis for business process re-engineering. *Journal of Engineering Manufacture*. 2010. Vol. 224. no. 2. P. 305-327.
11. Olshanskiy O.V., Seliutin V.M., Vard B. Improving the efficiency of business processes at the enterprise. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Kharkiv: KhDUKhT, 2017.
12. Olshanskiy O.V. Evaluation of the efficiency of the company's business processes. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. 2018. Issue 6 (76). P. 53-56.
13. Saaty T.L. The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process. Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium, 2001. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-56680-6_2.
14. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. no. 5/4 (43). P. 20-25.
15. Olshanskiy O.V., Tkachenko O.P. Formation of the marketing strategy of the tourism enterprise. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2016. Issue 1(23). P. 188-199.
16. Olshanskiy O., Smihunova O.V. Kontseptual'ni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta hotel'no-restorannoho hospodarstva. Kharkiv: Drukarnia Madryd, 2023.
17. Artemenko V.S., Olshanskiy O.V. Problems of managing the quality of services at service enterprises. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2013. Issue 2(18). Part 2. pp. 253-258.

References

1. Porter, M.E. (1996). «What is strategy?». *Harvard Business Review*. Vol. 74. no. 6. pp. 61-78.
2. Taylor, F.W. (2001). The Principles of Scientific Management. Dover Publications. Mineola. N.Y. USA.
3. Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer.
4. Harrington, H.J., Esseling, K., Nimwegen, V. (1997). Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education.
5. Olshanskiy, O.V. (2020). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli. D. Sc. Thesis: 08.00.04. Kharkiv. Ukraine.
6. Smihunova, O.V., Gatsko, A.F. (2023). «Ensuring the progressive development of the agro-industrial sector of the Kharkiv region in the context of the smart specialization strategy». *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava*. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-2>.
7. Weske, M. (2012). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. Berlin.
8. Brocke, V.J., Sinnl, T. (2011). «Culture in business process management: a literature review». *Business Process Management Journal*. Vol. 17. no. 2. pp. 357-378.
9. Pavlova, V.A., Parshyna, O.A. (2017). «Management of Enterprise Business Processes Using Modern». *Analytical Technologies. Akademichnyj ohliad*. no. 1. pp. 54-61.
10. Borgianni, Y., Cascini, G., Rotini, F. (2010). «Process value analysis for business process re-engineering». *Journal of Engineering Manufacture*. Vol. 224. no. 2. pp. 305-327.
11. Olshanskiy, O.V., Seliutin, V.M., Vard, B. (2017). Improving the efficiency of business processes at the enterprise. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. KhDUKhT. Kharkiv.
12. Olshanskiy, O.V. (2018). «Evaluation of the efficiency of the company's business processes». *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. Issue 6 (76). pp. 53-56.
13. Saaty, T.L. (2001). The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process. Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-56680-6_2.
14. Olshanskiy, O. (2018). «Development of methods of improvement of business process management». *Technology Audit and production reserves*. no. 5/4 (43). pp. 20-25.
15. Olshanskiy, O.V., Tkachenko, O.P. (2016). «Formation of the marketing strategy of the tourism enterprise». *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Issue 1(23). pp. 188-199.
16. Olshanskiy, O., Smihunova, O.V. (2023). Kontseptual'ni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta hotel'no-restorannoho hospodarstva. Drukarnia Madryd. Kharkiv. Ukraine.
17. Artemenko, V.S., Olshanskiy, O.V. (2013). «Problems of managing the quality of services at service enterprises». *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Issue 2(18). Part 2. pp. 253-258.

Стаття надійшла до редакції 20.07.2024 р.

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 3.