

- Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J. *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning EMEA, 2020. 888 p.
- Sheffi Y. *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage : Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT press. 2007. 352 p.
- Christopher M., Holweg M. "Supply Chain 2.0": *Managing Supply Chains in the Era of Turbulence*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2011. Vol. 41. Iss. 1. P. 63–82. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600031111101439>
- Seuring S., Gold S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management*. 2012. Vol. 17. Iss. 5. P. 544–555. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598541211258609>
- Holweg M., Pil F. K. Theoretical perspectives on the coordination of supply chains. *Journal of Operations Management*. 2008. Vol. 26. Iss. 3. P. 389–406. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.08.003>

УДК 330.3:338.2

JEL: D21; L19; M11; M21; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-430-436>

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

©2024 ЧУМАК О. В., ЛЕВІНА М. В., ОЛЕКСІЄНКО Б. М.

УДК 330.3:338.2

JEL: D21; L19; M11; M21; O32

Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю

Метою статті є обґрунтування методичного забезпечення оптимізації бізнес-процесів підприємства у системі стратегічного управління в контексті використання інновацій за нестійких умов розвитку. Проаналізовано зміст терміна «інноваційна діяльність підприємства» та встановлено, що здебільшого вона розглядається як комплексна характеристика його діяльності, зокрема як ступінь інтенсивності проводжених інноваційних перетворень та їх своєчасності. Узагальнено взаємозв'язок процесів стратегічного управління та управління інноваційною діяльністю підприємства, ґрунтуючись на даних інформаційного поля. Виділено основні елементи стратегії застосування технологічних нововведень. Акцентовано на необхідності моніторингу результатів стратегії впровадження технологічних нововведень. Обґрунтовано алгоритм активізації інформаційних процесів промислового підприємства на основі даних моніторингу та контролінгу бізнес-процесів з метою їх оптимізації. Розглянуто основні характеристики концептуальних підходів та методів оптимізації бізнес-процесів. Проведено аналіз категорійного апарату понять «інжиніринг» і «реінжиніринг». Узагальнено передумови практичного застосування методів оптимізації бізнес-процесів у складних нестабільних ситуаціях з метою підвищення ефективності діяльності. Розглянуто досвід інтеграції процесів стратегічного управління підприємством та управління його інноваційною діяльністю. Охарактеризовано особливості процедури розробки стратегії застосування технологічних нововведень і представлено фрагмент системи стратегічного управління в частині оптимізації бізнес-процесів підприємства, враховуючи інноваційну складову. Рекомендовано інтегрувати дані пропозиції та класичні інструменти формування функціональних стратегій, інкорпорувавши їх між собою, на основі чого отримати синергетичний ефект і, відповідно, досягнути стратегічної мети за оптимальним шляхом у системі стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-процеси, оптимізація, інжиніринг, інноваційна діяльність.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Чумак Оксана Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та бізнес-технологій, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: oksana.chumak@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

Левіна Марія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: mariia.levina@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3742-9196>

Олексієнко Богдан Миколайович – магістрант кафедри економіки та бізнес-технологій, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: 5333283@stud.nau.edu.ua

UDC 330.3:338.2

JEL: D21; L19; M11; M21; O32

Chumak O. V., Levina M. V., Oleksiienko B. M. Optimization of Business Processes of Enterprises in the System of Strategic Management of Innovative Activities

The aim of the article is to substantiate the methodological support for optimizing the business processes of enterprise in the system of strategic management in the context of the use of innovations under unstable conditions of development. The content of the term «innovation activity of enterprise» has been analyzed and it has been found that for the most part it is considered as a complex characteristic of its activity, in particular as the degree of intensity of the ongoing innovative transformations and their timeliness. The relationship between the processes of strategic management and management of innovation activity of

enterprise, based on the data of the information field, is generalized. The main elements of the strategy for the application of technological innovations have been allocated. Emphasis is placed on the need for monitoring of the results of strategy of introduction of technological innovations. The algorithm of activation of information processes of industrial enterprise on the basis of monitoring and controlling data of business processes in order to optimize them is substantiated. The main characteristics of conceptual approaches and methods of optimization of business processes are considered. An analysis of the categorical apparatus of the concepts of «engineering» and «reengineering» has been carried out. The prerequisites for the practical application of methods for optimizing business processes in complex unstable situations in order to improve the efficiency of activities are generalized. The experience of integration of processes of strategic management of enterprise and management of its innovation activity is considered. The features of the procedure for developing a strategy for the application of technological innovations are characterized and a fragment of the strategic management system in terms of optimizing the business processes of enterprise, taking into account the innovation component, is presented. It is recommended to integrate these proposals and classical tools for the formation of functional strategies, incorporating them with each other, on the basis of which a synergistic effect will be obtained and, accordingly, to achieve the strategic goal in the optimal way in the system of strategic management.

Keywords: strategic management, business processes, optimization, engineering, innovation.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Chumak Oksana V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Business Technology, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: oksana.chumak@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

Levina Maria V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Business Technology, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: mariia.levina@npp.nau.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3742-9196>

Oleksiienko Bohdan M. – Master's Student, Department of Economics and Business Technology, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: 5333283@stud.nau.edu.ua

Мінливість зовнішнього середовища в діяльності підприємницьких структур вимагає унікальності конкурентних переваг для забезпечення стійкого стану та результативності функціонування як у середньо-, так і в довгостроковій перспективі. Стратегічні орієнтири скеровані на зміцнення досягнутих позицій конкурентоспроможності, а їх поліпшення потребує забезпечення вдосконалення ланцюгів бізнес-процесів діяльності підприємства. Оскільки останнім часом у науковій літературі підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, окреслення контурів стратегічного управління за їх логістичними, ресурсними та контрольними складовими актуалізовані вимогами запиту керівників різних рівнів і потребують наукового обґрунтування.

Питанням стратегічного управління через призму оптимізації бізнес-процесів приділяли увагу багато вчених, проте з контекстом інноваційної діяльності варто виділити таких вітчизняних науковців: Демченко Б. А., Кам'янецька О. В., Кащена Н. Б., Остапчук Т. П., Подреза С. М., Сиротинська Л. М., Ткачук Г. Ю., Чорна Л. О. та інші. Своєю чергою, потужну концептуальну платформу закладали зарубіжні вчені у ХХ столітті, зокрема: А. Ананд, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші відомі менеджери й економісти західних наукових шкіл. Проте додаткового наукового пошуку вимагають питання оптимізації бізнес-процесів за умов саме нестійкої економіки в системі стратегічного управління підприємством.

Метою статті є обґрунтування методичного забезпечення оптимізації бізнес-процесів підприємства у системі стратегічного управління в контексті використання інновацій за нестійких умов розвитку.

За сучасних умов стрімкого розвитку економік провідних країн світу, визначальним чинником для підвищення ефективності функціонування підприємства виступає інноваційна діяльність. Останніми роками значна кількість наукових праць вчених присвячена розвитку концепції управління саме інноваційною діяльністю, яка пов'язана із трансформацією нових наукових знань, ідей, відкриттів та винаходів, а також наявних технологій у нові або вдосконалені продукти, які просуваються на ринок та у виробництво, або новий підхід до послуг. Під час реалізації таких інновацій формується модель розвитку, перетворення та використання суспільних, природних і економічних ресурсів.

Компаративний аналіз фахової наукової літератури дозволив визначити, що інноваційна діяльність підприємства здебільшого розглядається як комплексна характеристика його діяльності, зокрема ступенем інтенсивності впроваджуваних інноваційних перетворень та їх своєчасністю. Також враховується здатність мобілізації ресурсів у необхідній кількості та належної якості й можливість досягнення ефективності, прогресивності та раціональності використаних методів (технологій) інноваційного процесу.

Наукові думки та практичні реалії доводять, що управління інноваційною діяльністю є доволі складним процесом, який передбачає інкорпорацію низки різноаспектних складових бізнесу, що мають бути формалізовані в системі стратегічного управління, котра визначає послідовність дій підприємства для розробки та впровадження стратегії.

Розв'язання основного завдання будь-якої стратегії підприємства – досягнення конкурентних переваг і необхідної рентабельності – передбачає окреслення кола умов, які визначають позицію підприємства на конкретному ринку. До них, зокрема, відносять виробничий, економічний, кадровий і маркетинговий потенціал підприємства. Зазначене свідчить, що будь-яке стратегічне рішення передусім має інформаційний характер і спрямоване на вирішення проблем за різними сферами (виробництво, персонал, економіка, маркетинг). Отже, важливої ролі у процесі стратегічного управління підприємством набуває інформаційне підґрунтя [5], яке, з метою зменшення інвестиційних витрат за кожним із обраних інноваційних проєктів, має містити відповіді щодо найбільш ефективного способу досягнення поставлених цілей розвитку.

Взаємозв'язок процесів стратегічного управління та управління інноваційною діяльністю підприємства, ґрунтуючись на даних інформаційного поля, узагальнено в *табл. 1*.

На всіх зазначених у табл. 1 етапах процесу стратегічного управління відчутно значущою є інформаційна складова, що сприяє формуванню нових стратегій розвитку інноваційної діяльності на підприємствах. При цьому під стратегією інноваційного розвитку розуміється комплекс заходів та рішень, прийнятих керівництвом з метою реалізації інноваційної програми підприємства щодо

впровадження технологічних нововведень через призму досягнення довгострокових цілей суб'єкта господарювання [4; 6].

Стратегічні цілі скеровані на такі два аспекти щодо визначеного результату: кількісну (частка ринку, виручка від реалізації тощо) та якісну (інноваційна поведінка). Досяжність стратегічних цілей та здатність ефективно реалізувати стратегію інноваційної діяльності для впровадження технологічних нововведень і практичного використання інновації за сучасних умов є необхідними для якісного економічного зростання, науково-технічного прогресу та високої конкурентоспроможності підприємства.

До основних елементів стратегії застосування технологічних нововведень слід віднести:

1. *Вміння змодельовувати ситуацію* (виявити проблеми) дозволяє керівнику встановити довгострокові напрями інноваційної діяльності підприємства та вказує на намір зайняти певні позиції на ринку.
2. *Здатність виявити необхідні зміни* (сформулювати цілі) полягає в перетворенні заяви керівника про напрями інноваційної діяльності підприємства в конкретні цілі роботи.

Інноваційні та інформаційні процеси здійснюються в межах обраної стратегії впровадження технологічних нововведень, яка є однією з пріоритетних і визначає розвиток усіх сфер діяльності підприємства. Розробка такої стратегії, з огляду на її ефективність, передбачає наявність єдиного інформаційного поля для інноваційних процесів підприємства, яке формується на основі даних систем контролінгу та моніторингу інноваційної діяльності підприємства.

Ефективність системи контролінгу визначається результативністю управління, що характе-

Таблиця 1

Співвідношення процесів стратегічного управління та управління інноваційною діяльністю підприємства на основі даних інформаційного поля

Процес стратегічного управління підприємством	Процес управління інноваційною діяльністю підприємства
1. Визначення місії та цілей організації	1. Прогнозування інновацій та планування інноваційної програми
	2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
	3. SWOT-аналіз
4. Аналіз альтернатив та вибір стратегії	4. Визначення критеріїв оптимізації інноваційних проєктів
	Оптимізація інноваційних проєктів
	Ухвалення управлінського рішення щодо інноваційної програми
	5. Управління реалізацією стратегії
	6. Оцінка виконання стратегії

ризує контролінг як елемент зворотного зв'язку до управління. До прикладу, для розробки стратегії можуть використовуватись різні методи (лінійне програмування, статистичні методи тощо), проте залежно від конкретної ситуації контролінг визначає підстави обрання найбільш відповідного до такої ситуації методу, враховуючи показники якості прийнятих рішень згідно із цілями управління.

Аоведеним є факт, що управління діяльністю зі створення нових продуктів та технологій пов'язане зі значними ризиками та невизначеністю. Чим більше вартість і масштаб інноваційного проекту, тим вищими є вимоги до термінів його реалізації та до системи управління проектами. Отже, для досягнення певного рівня результативності при реалізації стратегії інноваційної діяльності доцільно забезпечити належний рівень інформаційного забезпечення інфраструктури підприємства та науково-дослідної діяльності. Одним із основних компонентів контролінгу за таких умов, є інформаційне спостереження за зовнішнім і внутрішнім інноваційним середовищем підприємства, що дозволяє виявляти зміни в продукції та технологіях, визначати тенденції, прогнозувати їх розвиток і вчасно вживати необхідних заходів для використання ситуації на збільшення економічної вигоди від реалізації проектів.

Створення системи моніторингових спостережень про стан і динаміку інноваційної діяльності базується на оцінці та системному аналізі інноваційної сфери галузі, враховуючи ресурсні та результативні характеристики її функціонування. На основі зазначеного узагальнено сукупність основних показників інноваційної діяльності в розрізі блоків моніторингових показників (рис. 1).

Моніторинг ресурсів інноваційної діяльності підприємства:

- ✦ відображає процес створення та впровадження на ринку нових або вдосконалених продуктів, послуг і технологічних процесів;
- ✦ вимірює ресурси, спрямовані на інноваційну діяльність, оцінює чинники, які впливають на впровадження інновацій, або сповільнюють їх вплив, аналізує вплив інновацій на результати діяльності підприємства.

Моніторинг результатів стратегії впровадження технологічних нововведень спрямований на оцінку підсумків інноваційної діяльності підприємства. Цей блок включає дві групи показників: показники обсягу, структури і динаміки виробництва та реалізації інноваційної продукції, а також показники впливу інновацій на результати діяльності підприємства. Моніторинг інноваційної діяльності дозволяє сформувати базис-системи раннього виявлення проблем або упередити їх виникнення при реалізації стратегії впровадження технологічних нововведень на підприємстві.

На основі результатів моніторингу варто оцінювати ефективність бізнес-процесів, оскільки зміна зовнішніх і внутрішніх умов роботи підприємства зазвичай призводить до її зниження, що вимагає цілеспрямованої трансформації цієї системи та фундаментального перегляду бізнес-процесів компанії, а отже, їх оптимізації. Вченими розглядається також моделювання бізнес-процесів, на основі якого вбачається за можливе сформувати рівні моніторингу та контролю бізнес-процесу з метою його оптимізації [7]. Бізнес-процеси, з одного боку, є визначальними одиницями при розробці стратегії, оскільки є горизонтальними зв'язками виробничих функціональних

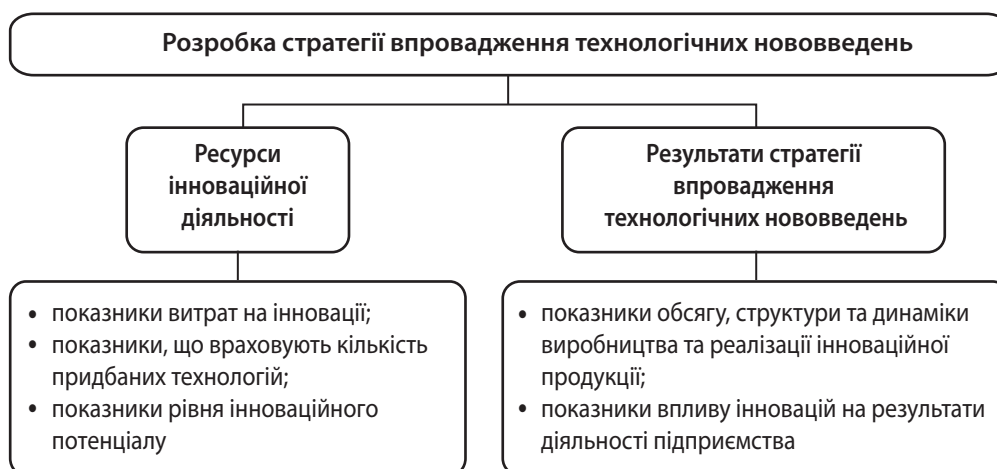


Рис. 1. Показники моніторингу оцінки реалізації стратегії впровадження технологічних нововведень

Джерело: авторська розробка.

дій, кінцевою метою яких є випуск продукції, а з іншого – їх ефективність визначає результат реалізації стратегії. М. Хаммер і Дж. Чампі (*M. Hammer, J. Champy*) визначають бізнес-процес як «сукупність видів діяльності, яка має один або більше видів вхідних потоків і створює вихід, що має цінність для клієнта» [10].

При оптимізації бізнес-процесів у практичній діяльності застосовуються дві основні концепції [3]:

- ✦ *поступовий (покроковий) підхід* – безперервне вдосконалення процесів у рамках наявної організаційної структури управління, що потребує незначних капіталовкладень або не потребує їх взагалі;
- ✦ *кардинальний підхід*, що приводить до суттєвих змін процесів та можливої трансформації організаційної структури управління.

Обидві концепції ґрунтуються на положеннях процесної теорії, позаяк кінцева мета оптимізації за обома підходами – усунення недоліків за наявними бізнес-процесами, таких як: дублювання функцій, технологічно неефективні рішення у виробництві, неякісні інформаційні потоки тощо. Ключові відмінності між концепціями проявляються в рівні частоти й охопленні змінами, початковій точці, часі, необхідному для їх реалізації та ризиках проведення. Варто зауважити, що використання будь-якого методу в рамках цих підходів передбачає детальний і системний аналіз наявного процесу з метою вдосконалення чи кардинальної зміни. Методи вдосконалення бізнес-процесів передбачають незначні зміни, спрямовані на поліпшення функціонування наявних бізнес-процесів, за умов їх відповідності адекватним умовам та усунення загроз для стабільної роботи підприємства. Таким чином, удосконалення базується на поступовому вдосконаленні вже наявного, інновації швидко впроваджуються та коригуються в процесі діяльності за незначного ризику під час проведення таких заходів.

Методом оптимізації бізнес-процесів, який усе більше набуває поширення серед практиків і вивчається науковцями та приводить до відчутних змін, є реінжиніринг. Значний внесок у розвиток концепції реінжинірингу зробили М. Хаммер та Дж. Чампі, які реінжиніринг розуміли як принцип переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних поліпшень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

Однією із ключових ідей у визначенні реінжинірингу є те, що для ґрунтовної перебудови необхідно виявити «кореневу» причину проблеми, відхилити негативні сценарії та ресурси й вдатися

до створення нового. Реінжиніринг передбачає максимальну відмову від наявних процедур і структур, розробку абсолютно нових методів та напрямів здійснення бізнесу [9]. При здійсненні процесів, які реалізують реінжиніринг, варто концентрувати увагу керівництва бізнесу на досягненні мети – очікуваному стані підприємства, відповідно, слід зосередитися на майбутньому. Безумовно, радикальна перебудова вимагає значного часу, що пояснюється широтою та міжфункціональністю змін, які характеризуються досить високим ризиком їх реалізації [1].

Розглядаючи впровадження реінжиніринг бізнес-процесів, важливо звернути увагу на інжиніринг процесів як один із методів оптимізації бізнес-процесів, незважаючи на дискусійність думок фахівців щодо його доцільності. Методика інжинірингу дозволяє розглядати діяльність будь-якого підприємства в програмно-алгоритмічному контексті [8], виокремлюючи окремі бізнес-процеси в командні «процедури» та «функції». Таким чином, діяльність підприємства може бути представлена у формі «програми» зі своєю вхідною та вихідною інформацією. З огляду на це, інжиніринг бізнес-процесів визначається як форма уявлення діяльності підприємства у вигляді алгоритмічної схеми. Цей метод також можна віднести до кардинальних інструментів оптимізації процесів, оскільки впровадження нових бізнес-процесів в наявній діяльності приводить до змін у всій бізнес-системі як сукупності взаємопов'язаних процесів.

Підсумовуючи викладене, нами сфрагментовано частину корпоративної стратегії, яку розробляють як таку, що має бути реалізована через впровадження інноваційного процесу в контексті визначеної місії та поставлених цілей (рис. 2).

Своєю чергою, проф. Н. Б. Кашеню, до прикладу, запропоновано алгоритмічну модель формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку економічної активності підприємств торгівлі, яка структурує порядок дій із розроблення, втілення, контролю виконання та коригування інноваційної стратегії розвитку економічної активності торговельного підприємства в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів від визначення стратегічних орієнтирів, потенційних можливостей і загроз її реалізації [2]. Проте дана модель сформована за класичним загальним підходом формування функціональних стратегій у п'ять етапів, як і модель інструментального забезпечення в загальному процесі стратегічного управління розвитком підприємства, розроблена З. М. Побережною [5]. Рекомендована ж нами на рис. 2 система стратегічного управління представлена фрагмен-



Рис. 2. Система стратегічного управління в частині оптимізації бізнес-процесів підприємства (фрагмент)

Джерело: авторська розробка.

том у частині оптимізації бізнес-процесів, враховуючи інноваційну складову. Отже, на практиці можна інтегрувати дані пропозиції, інкорпорувавши їх між собою й отримавши синергетичний ефект, відповідно, досягнути стратегічної мети за оптимальним шляхом у системі стратегічного управління.

Таким чином, будь-які інновації зумовлюють появу нових бізнес-процесів, тому пошук інструментів їх оптимізації, адекватних запитам, є важливим при стратегічному управлінні. Використання запропонованої моделі стратегічного управління щодо оптимізації бізнес-процесів дозволить моделювати стратегії інноваційної діяльності відповідно до змін бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Ґрунтуючись на вищевикладеному, слід зазначити, що сьогодні на більшості підприємств процеси оптимізації не набули широкого впровадження, адже оновлення та вдосконалення бізнес-процесів відбувається, здебільшого, за виключних обставин. Тому процеси оптимізації бізнес-процесів, інтегровані у звичайну діяльність за нестійких умов розвитку, дозволяють забезпечувати рівномірний і стабільний розвиток підприємства зі збереженням досягнутої конкурентної позиції. За умов, коли виникає необхідність помітних змін вектора розвитку, пропонується зміна структури та впровадження нових способів організації діяльності. За таких обставин є доцільним реінжиніринг, а моделювання нових бізнес-процесів, які забезпечують

подальший розвиток підприємства, рекомендовано здійснювати на основі інжинірингу.

Комбінація різних методів та інструментів оптимізації бізнес-процесів за раціонального підходу та вміння застосувати їх за мінливих турбулентних умов дозволить підприємству втримати позиції у складних нестабільних ситуаціях і підвищити ефективність діяльності.

Інформація, отримана при контролінгу та моніторингу відповідно до розглянутих підходів, дозволить прогнозувати зміни економічної кон'юнктури, виявляти проблеми у формуванні фінансових потоків, пов'язаних з розробкою та реалізацією стратегії впровадження технологічних нововведень на підприємствах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Демченко Б. А., Кудрицька Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 71–74. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/15.pdf
2. Качена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
3. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Житомир: Рута, 2020. 268 с.

4. Подреза С. М., Кам'янецька О. В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.
 5. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>
 6. Сиротинська Н. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 103–108. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-103_108.pdf
 7. Чорна Л. О., Гончар О. І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2. Т. 1. С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)
 8. Чумак О. В., Нагорна І. В. Механізм інжинірингу при формуванні інформаційного підґрунтя аналізу фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 359–364. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-12_0-pages-359_364.pdf
 9. Anand A. A. Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. In: *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation (EOMAS)*. 2013. Lecture Notes in Business Information Processing. Vol 153. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-41638-5_1
 10. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, 2006. 272 p.
 11. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.
- REFERENCES**
- Anand, A. A. "Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation". In *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation (EOMAS)*. Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 153. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-41638-5_1
- Chorna, L. O., and Honchar, O. I. "Modeliuvannya biznes-protsesiv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Business Process Modeling to Improve the Enterprise Management System]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 2 (2022): 14-18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)
- Chumak, O. V., and Nahorna, I. V. "Mekhanizm inzhynirynhu pry formuvanni informatsiinoho pidgruntia analizu finansovoi stiiokosti pidpriemstva" [The Engineering Mechanism in Formation of Informational Basis of Analysis of Financial Sustainability of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 12 (2017): 359-364. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-12_0-pages-359_364.pdf
- Demchenko, B. A., and Kudrytska, Zh. V. "Osoblyvosti optymizatsii biznes-protsesiv na pidpriemstvakh Ukrainy" [Features of Optimization Business Processes on Enterprises of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 23 (2017): 71-74. http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/15.pdf
- Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 2006.
- Kashchena, N. B. "Formuvannya innovatsiinoi stratehii upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiю pidpriemstva torhivli" [Formation of Innovative Strategy of Management of Economic Activity of Trade Enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 11-2 (2020): 37-43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
- Ostapchuk, T. P. et al. *Upravlinnia formuvanniam biznes-modeli pidpriemstva* [Management of the Formation of the Business Model of the Enterprise]. Zhytomyr: Ruta, 2020.
- Poberezhna, Z. M. "Intehrovanyi mekhanizm instrumentalnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku biznes-modeli pidpriemstv aviatsiinoi haluzi" [Integrated Mechanism of Instrumental Support for Strategic Development of Business Model of Aviation Industry Enterprises]. *Ekonomichniy prostir*, no. 179 (2022): 70-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>
- Podrieza, S. M., and Kamianetska, O. V. "Osoblyvosti ta problemy pobudovy innovatsiinoi stratehii v systemi stratehichnoho rozvytku pidpriemstva" [Peculiarities and Problems of Building an Innovative Strategy in the System of Strategic Development of the Enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 7 (2006): 48-52.
- Semylitko, D. "Didzhytalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspih kompanii" [Digitalization in Action: How the Digital Transformation of Business Affects the Success of the Company]. *Audytor Ukrainy*, no. 5 (2019): 76-79.
- Syrotynska, N. M. "Stratehichne planuvannya innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv" [Strategic Planning of the Innovation Activity in the Machine-Building Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 9 (2014): 103-108. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-103_108.pdf