

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.58](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.58)

УДК 005.5:334.012.64

А. П. Гейдор,
к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-5098-0882
К. В. Заремба,
засновник бренду L.A.Technique,
магістр факультету цифрової економіки,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1987-0340

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

A. Heidor
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance,
Kyiv National University of Trade and Economics
K. Zarembo
CEO L.A.Technique,
Master of Faculty of Digital Economy,
Kyiv National University of Trade and Economics

BUSINESS PROCESSES OF SMALL BUSINESS ENTITIES: OPTIMIZATION AND DETERMINATION OF EFFICIENCY

Розглянуто визначення сутності категорії «бізнес-процес» зарубіжними та вітчизняними дослідниками, визначено їх особливості та недоліки. Зокрема, виявлено відсутність систематизованості та взаємопов'язаності процесів, некоректне визначення входів та результатів, недостатню увагу розмежуванню клієнтів бізнес-процесів на внутрішні та зовнішні. Наведено основні відмінності практичного використання процесного та функціонального підходів до управління суб'єктами малого бізнесу, у якості яких виокремлено, в першу чергу, організацію менеджером роботи процесу, а не відділу, що звільняє їх від оперативного управління різними функціями. Практику здійснення моделювання та оптимізації бізнес-процесів проаналізовано на прикладі суб'єктів малого бізнесу, основним видом діяльності яких є кастомізація автомобілів вуглецевим волокном, при чому виявлено її відмінність від послуг тюнінгу. За основними показниками системи KPI розраховані відносні ефекти від проведеної оптимізації бізнес-процесів, які повністю відповідають встановленим критеріям ефективності.

The definition of the essence of the category "business process" by foreign and domestic researchers is considered, their features and shortcomings are defined. In particular, the lack of systematization and interconnectedness of processes, incorrect definition of inputs and results, insufficient attention to the separation of customers of business processes into internal and external. The main differences between the practical use of process and functional approaches to

the management of small businesses, which are highlighted, first of all, the organization of process managers, rather than the department, which frees them from the operational management of various functions.

Based on the study, it was found that, despite the objective need for practical application of the process approach to the management of modern business entities, including small ones, there is no single theoretical definition of the essence and main components of its basic category - "business process". To solve this problem, we propose the interpretation of the business process as a set of continuous and interconnected activities that are key to creating consumer value, aimed at transforming one or more input elements using the necessary resources and under the influence of management mechanisms on result that has value for the internal or external customer.

The objective need for a process approach by small businesses, i.e. modeling and optimization of business processes to create value for their target customer is determined through the prism of finding ways to reduce costs, including the formation of resources and time, to improve efficiency these SMB. The practice of modeling and optimization of business processes is analyzed on the example of small businesses, the main activity of which is the customization of cars with carbon fiber, and revealed its difference from tuning services. According to the main indicators of the KPI system, the relative effects of the optimization of business processes are calculated, which fully meet the established efficiency criteria.

We see the prospect of further research in the development of clear step-by-step instructions and recommendations for small businesses to model business processes, determine their effectiveness and, if necessary, optimize.

Ключові слова: процесний підхід; бізнес-процеси; моделювання та оптимізація бізнес-процесів суб'єктів малого бізнесу; нотація BPMN; ефективність бізнес-процесів; система KPI.

Keywords: process approach; business processes; modeling and optimization of business processes of small businesses; BPMN notation; business process efficiency; KPI system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах високої конкуренції, зниження платоспроможного попиту населення, погіршення інвестиційного клімату в Україні, а також в результаті негативних політичних чинників збільшилась кількість неефективних, неплатоспроможних суб'єктів малого бізнесу. У цих умовах особливо актуально стає необхідність практичного застосування процесного підходу.

Ефективно реалізуючи процесний підхід та аналізуючи підприємницьке середовище, малі підприємства отримують нові перспективи розвитку.

Об'єктивна реальність свідчить, що наразі велика кількість малих підприємств перебувають в кризовій ситуації, що спричинено не лише зовнішніми факторами, зокрема і світовою пандемією COVID-19, а й помилками самих підприємців щодо організації своїх бізнес-процесів. Тому в умовах сучасної економіки впровадження процесного підходу до управління, зокрема на суб'єктах малого бізнесу, дозволить підвищити ефективність їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Світовими класиками проблематики бізнес-процесів є М. Портер, М. Хаммер та Дж. Чампі, А.В. Шеєр [1-3]. Також такі зарубіжні дослідники, як М. Ростанський, Т. Панагакос, Дж. Джестон та Й. Неліс, П. Франц, Б. Ракер, зробили вагомий внесок і у вирішення проблеми моделювання бізнес-процесів малого бізнесу. Серед вітчизняних науковців, що досліджують питання бізнес-процесів можна назвати Пономаренка В.С., Мінухіна С.В., Знахура, С.В., Швиданенко Г.О. Ревуцьку Н.В., Мельниченко С.В., Нетепчука В.В., зокрема питання бізнес-процесів малого бізнесу висвітлені у працях Криворучко О.М, Сукач Ю.О. [4], Турчак В.В. [5].

Метою статті є аналіз існуючих тлумачень сутності бізнес-процесу як базової категорії процесного підходу до управління, обґрунтування необхідності застосування процесного підходу суб'єктами малого бізнесу та визначення ефективного такого застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожен суб'єкт бізнесу – це система безперервних, взаємопов'язаних відповідним чином, упорядкованих і керованих дій. Але, саме процеси, бізнес-процеси, є механізмом формування споживчої цінності через перетворення ресурсів з метою досягнення конкретної цілі суб'єкта бізнесу. Таким чином, вони спрямовані на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому та донесення споживчої цінності до цільового ринку через реалізацію сформованої бізнес-моделі підприємства.

На сучасному етапі розвитку економічної думки чимало досліджень присвячено визначенню сутності процесного підходу та його основоположної категорії – «бізнес-процесу». Проте, наразі єдиного визначення останньої не сформульовано.

Дослідження сутності бізнес-процесів доцільно розпочати з окреслення їх меж. У цьому питанні вагомим є внесок М. Портера, що визначає межі бізнес-процесів як такі бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються організаційні ресурси та формується додана вартість [6]. Це дає підставу визначати підприємство як унікальне за сукупністю бізнес-процесів, які його формують. Адже специфіка діяльності та всі організаційні фактори зміщують межі поділу бізнес-процесів у кожному конкретному випадку. Іншим важливим наслідком його наукової праці є обґрунтування неможливості виділити на практиці стандартні бізнес-процеси, які мають місце у кожній організації, так як кожне підприємство є неповторним за своєю структурою, результатами діяльності, умовами конкуренції та формуванням цінності.

На особливу увагу заслуговує визначення сутності бізнес-процесів, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі, як сукупності різних видів діяльності, у рамках яких на вході використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача [2]. Суть визначення демонструє застосування функціонального підходу, за яким бізнес-процеси є механізмом, який перетворює вхідні ресурси у результати на виході. Разом з цим, автори не виділяють систематизованість та взаємопов'язаність процесів, як їхню визначальну характеристику. Хоча рівень ефективності вихідних результатів знаходиться в прямій залежності від ступеня синергії бізнес-процесів в середині організації.

За визначенням Август-Вільгельма Шеєра [3], бізнес-процеси – це пов'язаний набір повторюваних дій, які перетворюють вхідний матеріал та інформацію в кінцевий продукт у відповідності із встановленими цілями. Визначення надає чітке розуміння сутності процесу, проте воно має певні недоліки: по-перше, результатами здійснення бізнес-процесів у всій їх сукупності є формування доданої вартості у вигляді товару (послуги), а наслідком виконання окремо взятого бізнес-процесу є результати, які є входом для наступного процесу, або кінцевим результатом ланцюжка створення вартості. По-друге, входами бізнес-процесів можуть бути не тільки матеріали та інформація, а також і інші види ресурсів підприємства [2]. Дане визначення зосереджене на автоматизацію бізнес-процесів, а не на їх оптимізацію чи реінжиніринг під нові умови та потреби. Проте, розуміння механізму функціонування бізнес-процесів є важливим у їх проектуванні та оцінюванні ефективності.

На особливу увагу заслуговують дослідження вітчизняних науковців Криворучко О.М., Сукач Ю.О., якими виокремлено два підходи до розкриття сутності поняття «бізнес-процес»: «структурний підхід (акцент на внутрішню структуру бізнес-процесу), коли підкреслюється роль координації його учасників по створенню кінцевого продукту, та клієнтоорієнтований підхід, коли акцентується увага на орієнтацію бізнес-процесів на одержання кінцевого результату, цінного для споживача» [4]. Основну відмінність між цими підходами вони вбачають у тому, що одні автори представляють бізнес-процес як сукупність операцій і (або) процедур і (або) функцій і (або) робіт, а інші – як сукупність видів діяльності. Виокремивши головні ознаки, які притаманні бізнес-процесам, дану категорію вони охарактеризували як «цілеспрямовану сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків)» [4]. Найбільш вагомий їх внесок вбачаємо в розмежуванні споживачів (клієнтів) бізнес-процесів на внутрішні і зовнішні, адже одне з головних завдань впровадження процесного підходу на підприємстві – підвищити відповідальність кожного співробітника за весь процес створення вартості для кінцевого споживача продукту його діяльності. А виділення і задоволення внутрішнього клієнта відіграє в цьому процесі вагомий роль.

Турчак В.В., розглядаючи сутність бізнес-процесу підприємства «як впорядкованої послідовності дій, спрямованої на досягнення певної мети в рамках загальної місії підприємства (задоволення потреб споживачів шляхом реалізації продукції), що базується на певних ресурсах; організованої у відповідному порядку; результат якої є значущим для клієнта, іншого бізнес-процесу, організації та здатен змінюватися під впливом факторів ринкової кон'юнктури» [5], також звертає увагу на значущість результату здійсненого бізнес-процесу не лише для кінцевого споживача, а й для іншого бізнес-процесу, власник якого і є, по суті, саме внутрішнім клієнтом. Окрім того, підтримуємо думку автора щодо доцільності використання процесного підходу до управління суб'єктами малого бізнесу з метою виявлення способів зниження витрат, в тому числі витрат на формування ресурсів та витрат часу, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності функціонування цих СМБ.

Вивчаючи питання сутності бізнес-процесів, необхідно зупинитися також на глумаченнях практиків. Так, відомий вітчизняний підприємець та бізнес-тренер, засновник міжнародної освітньо-консалтингової компанії "Бізнес-Конструктор", автор комплексної методології із систематизації бізнесу Кирило Куницький, визначає бізнес-процеси як структурований опис повторюваних процесів взаємодії між співробітниками в рамках вирішення тієї чи іншої задачі, що має кілька кроків [7]. Крім того, на своїх численних вебінарах, тренер постійно акцентує увагу на важливості внутрішнього клієнта та наголошує на безлічі можливостей, що відкриває перед підприємцями моделювання та оптимізація бізнес-процесів.

Мацей Ростанський у своїй науковій праці висвітлює бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу для тематичного вивчення моделювання бізнес-процесів на практиці для конкретної аудиторії [8]. Теодор Панагакос, Джон Джестон та Йохан Неліс, Патер Франц, Бернд Ракер, враховуючи специфіку американського та британського ринку, доводять у своїх книгах ефективність окремо кожного бізнес-процесу, що дає змогу робити висновки про їх переваги чи недоліки та оцінювання безпеки оптимізації [9-12].

Дослідивши визначення сутності поняття «бізнес-процес», вважаємо за доцільне трактувати його як сукупність безперервних та взаємопов'язаних видів діяльності, які є ключовими у створенні споживчої цінності, що спрямовані на перетворення одного або декількох вхідних елементів з використанням необхідних ресурсів та під впливом управлінських механізмів на вихід (результат), що має цінність для внутрішнього або зовнішнього клієнта.

Найбільш повним відображенням застосування процесного підходу в менеджменті є управління підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У такому випадку менеджери організують роботу процесу, а не відділу, що робить можливим подолання проблеми субоптимізації, яка є суттєвою перешкодою не тільки у результативності виконання поставлених завдань, а й досягненні ефективності підприємства в цілому. Результати наукових досліджень, свідчать про виняткову ефективність застосування процесного підходу в менеджменті.

Застосування такого підходу до керівництва у практичній діяльності звільняє менеджерів від потреби оперативного управління різними функціями в компанії, які можна визначити як сукупність процесів, методів та інструментів, спрямованих на передбачення, недопущення або ліквідацію кризових факторів з мінімальними втратами. Саме тому з метою запобігання або пом'якшення кризових ситуацій, мінімізації «кризових» витрат в сучасному управлінні суб'єктами бізнесу, зокрема малими, на нашу думку, необхідно використовувати технології процесного підходу.

Моделювання та вдосконалення бізнес-процесів формує потужний потенціал підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоздатності суб'єктів бізнесу. Головне завдання моделювання бізнес-процесів – побачити існуючу картину процесу створення вартості для клієнта, що дасть змогу виявити так звані «вузькі місця». Таким чином, головне завдання вдосконалення бізнес-процесів полягає в ліквідації таких «вузьких місць» за рахунок оптимізації бізнес-процесів. Найчастіше, шляхом змін у старих методах управління бізнес-процесами, результат оптимізації проявляється в частині задіяних ресурсів. Тому розуміння комплексу бізнес-процесів є ключем до ефективного управління, оскільки воно стає орієнтованим на результат.

Для більш детального розгляду бізнес-процесів малого бізнесу нами обрано такий вид бізнес-діяльності, як кастомізація автомобілів вуглецевим волокном. Наразі в Україні в основному надаються послуги тюнінгу (доопрацювання автомобілів під індивідуальні потреби клієнта стандартними комплектуючими) і лише одне підприємство надає послуги удосконалення характеристик автомобілів різних марок шляхом виготовлення унікальних комплектуючих з вуглецевого волокна – суб'єкт малого бізнесу, що здійснює свою діяльність під брендом «L.A.Technique». Конкурентом його можна назвати лише бренд «Paskudaproject», проте він спеціалізується лише на автомобілях марки Subaru. Порівняльна характеристика основних аспектів діяльності наведена у табл. 1.

Таблиця 1.
Порівняльна характеристика брендів кастомізації автомобілів в Україні

Бренд	Кількість марок авто, що обслуговуються	Кількість джерел закупівлі матеріалів	Кількість видів робіт з кастомізації авто	Кількість видів гелевих матриць для виробництва окремих деталей
L.A.Technique (UA)	5	4	6	3
Paskudaproject (UA)	1	1	0	1

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [13]

Оскільки L.A.Technique відноситься до виробничих суб'єктів малого бізнесу, доцільно визначити загальний перелік основних бізнес-процесів¹, що мають місце у виробничій діяльності:

- закупівля сировини для виробництва продукції;
- безпосередньо сам процес виробництва;
- рекламні заходи;
- взаємозв'язок з клієнтом (збут продукції).

Для виявлення оптимізаційних процедур основних бізнес-процесів L.A.Technique та їх вплив на збільшення ключових показників ефективності використано інструмент бенчмаркінгу, при якому у якості еталону взятий американський суб'єкт малого бізнесу, що здійснює аналогічну діяльність під брендом Jsun217.

Розглянуті нами підприємства займаються адаптацією та налаштуванням продукції для окремих категорій автомобілів, об'єднаних певними особливостями. Для цього їм необхідно закуповувати матеріали, які важко знайти на ринку (вуглецеве волокно та полімерні смоли). Виготовляти саму продукцію, специфіка виробництва якої потребує часу та спеціальних умов. Таким підприємствам необхідно проводити рекламні заходи для демонстрації продукції, залучення клієнтів та її безпосереднього збуту.

¹ Основні бізнес-процеси – різновид бізнес-процесів за класифікаційною ознакою за характером участі в реалізації стратегії підприємства – спрямовані на виробництво продукції, що представляє цінність для клієнта та забезпечують одержання доходу для підприємства. Створюють додану вартість продукції, створюють сам продукт, який є цінним для споживача, зосередженні на отриманні прибутку [5].

За допомогою графічної нотації BPMN детально бізнес-процеси Jsun217 та L.A.Technique представлено на рис. 1 та 2.

З рис. 1 та 2 видно, що головним наслідком оптимізації бізнес-процесів, здійсненої L.A.Technique, є перехід на клієнтоорієнтовану діяльність (створення індивідуальної цінності для споживача), яка дозволила ліквідувати бізнес-процес пошуку каналів збуту виготовлених деталей для кастомізації.

Слід зазначити, що у якості ресурсів за всіма бізнес-процесам не відображалася фінансова складова у вигляді заробітної плати виконавцям, окрім оплати робіт у виробничих цехах.

Що стосується зовнішнього споживача (клієнта) процесу створення послуги з кастомізації авто, то, безумовно, як для американського, так і для вітчизняного СМБ, ним виступає замовник – власник авто. Проте внаслідок оптимізації бізнес-процесів L.A.Technique зменшилась кількість внутрішніх клієнтів, що дозволило виконувати замовлення із залученням меншої кількості працівників без втрати якості кінцевого результату.

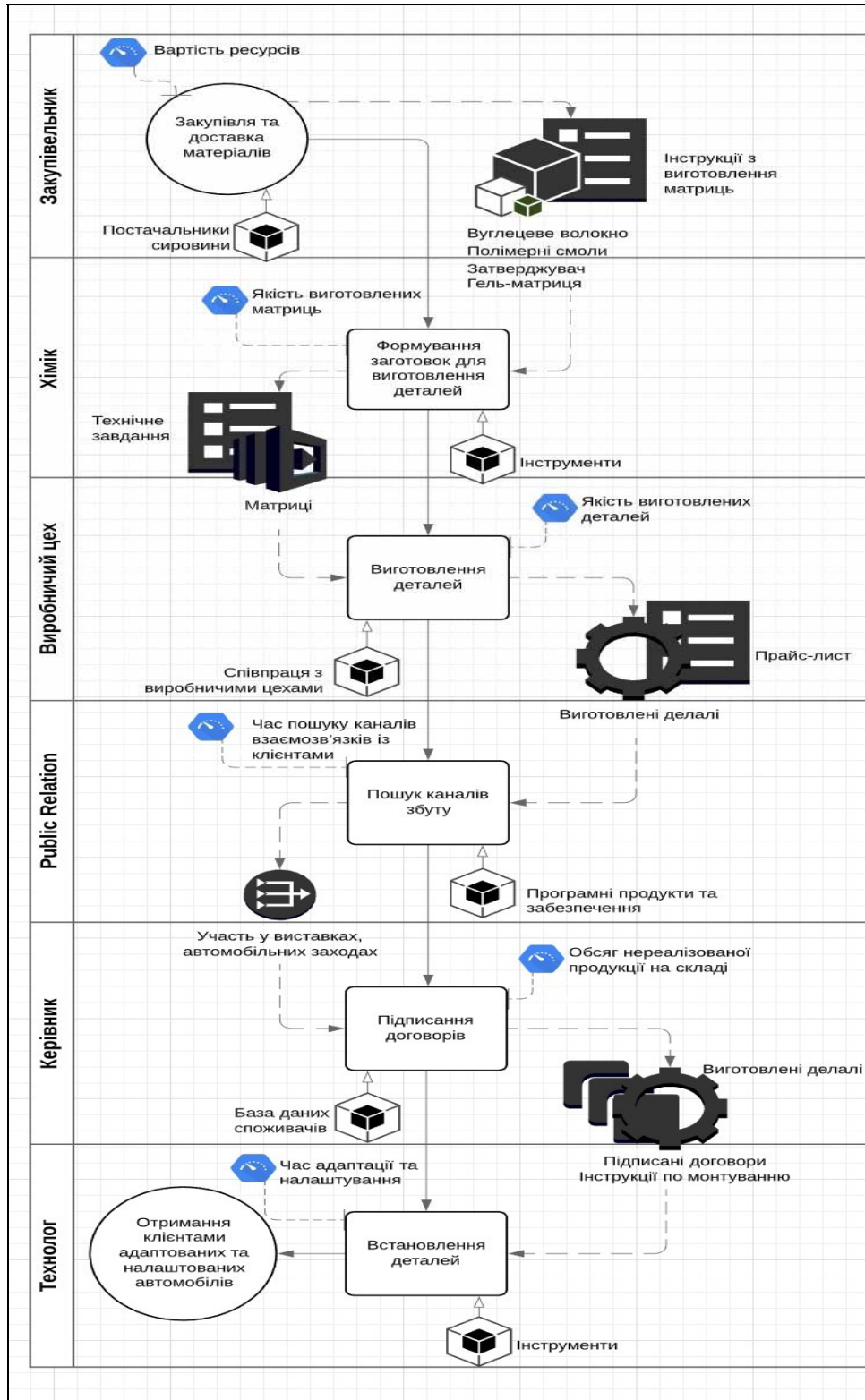


Рис. 1. Бізнес-процеси Jsun217.

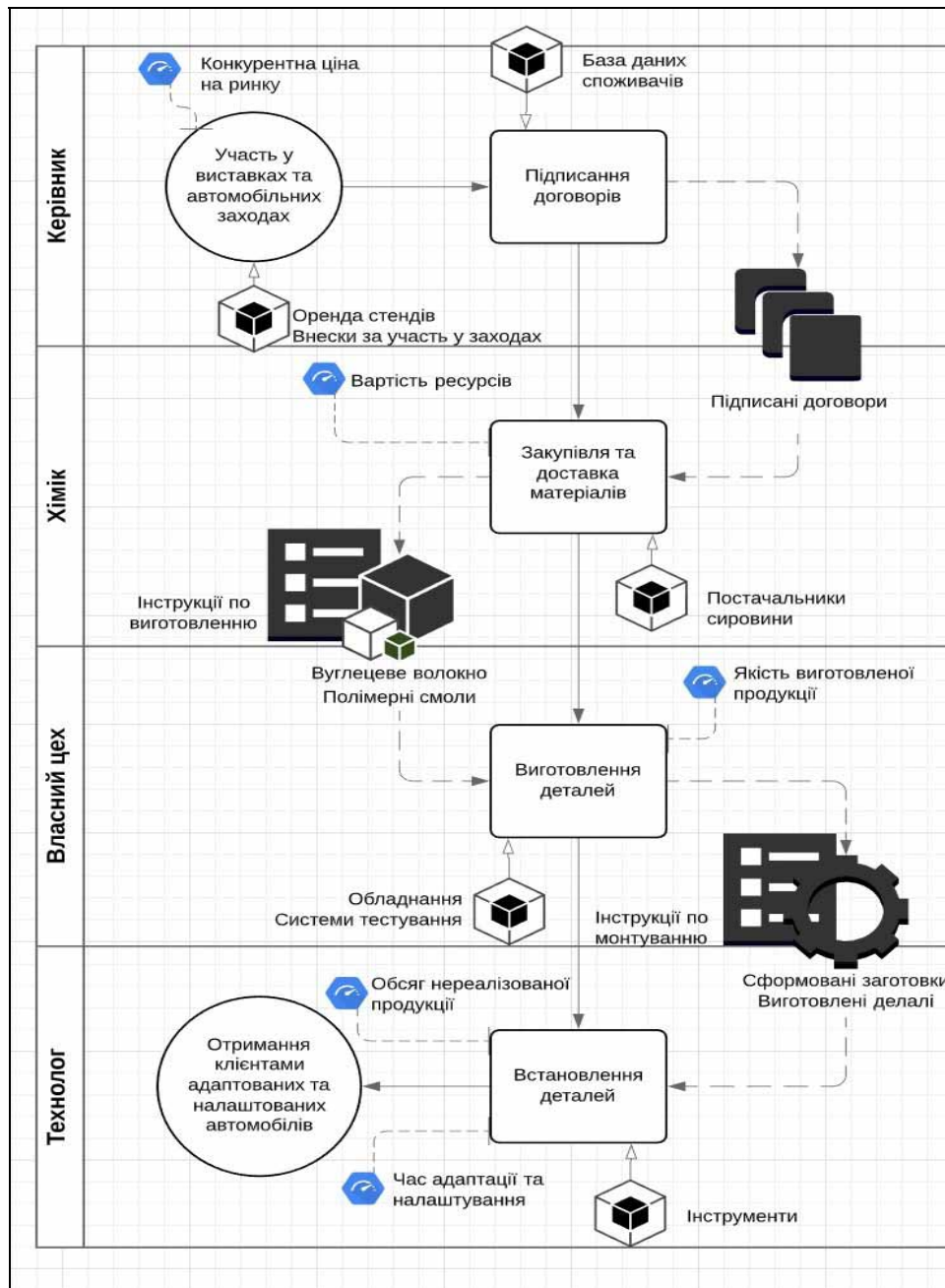


Рис. 2. Бізнес-процеси L.A.Technique.

За допомогою ключових показників ефективності (KPI) маємо змогу порівняти оптимізовані бізнес-процеси L.A.Technique та бізнес-процеси Jsun217, що були взяті за стандарт.

Ключові показники ефективності досліджуваних брендів представлені у табл. 2.

Таблиця 2.
Ключові показники ефективності брендів кастомізації автомобілів

Показник	Одиниці виміру	Бренд		K _{еф}	Еф, %
		Jsun217 (USA)	L.A.Technique (UA)		
Конкурентна ціна	тис. грн.	64,8	48,6	↓	-25
Час пошуку каналів збуту	доб	4-6	1-3	↓	-60
Час адаптації та налаштування авто	год	14-16	8-10	↓	-40
Якість виготовлених деталей:					
міцність (=2760 МПа)	МПа	1930	4270	↑	+121
жаростійкість (= 3700°C)	°C	1668	3410	↑	+104
гнучкість (= 50 msi)	msi	69	85	↑	+23
Вартість ресурсів	тис. грн.	27,5	16,5	↓	-40
Обсяг нереалізованої продукції на складі	шт.	5-7	0	↓	-100

K_{еф} – критерій ефективності; *Еф* – відносний ефект.

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [14].

Загальний рівень якості виготовлених деталей, розрахований на основі відхилення фактичного значення кожного показника технічної характеристики продукції на суб'єкті малого бізнесу від еталонного.

Таким чином, моделювання бізнес-процесів Jsun217 виявило «вузьке місце» у вигляді нераціональної їх послідовності, що призводить до наявності нереалізованої продукції на складі. Натомість оптимізація бізнес-процесів кастомізації авто, здійснена L.A.Technique, дозволила скоротити час пошуку споживачів та адаптації та налаштування авто, знизити вартість ресурсів та ціну без втрати якості виготовлених деталей та повністю мінімізувати залишки нереалізованої продукції, тобто покращити всі ключові показники ефективності.

Висновки. На основі проведеного дослідження виявлено, що, не дивлячись на об'єктивну необхідність практичного застосування процесного підходу до управління сучасними суб'єктами бізнесу, зокрема малими, відсутнє єдине теоретичне визначення сутності та основних складових елементів його базової категорії – «бізнес-процесу». Для вирішення цієї проблеми нами запропоновано тлумачення бізнес-процесу як сукупності безперервних та взаємопов'язаних видів діяльності, які є ключовими у створенні споживчої цінності, що спрямовані на перетворення одного або декількох вхідних елементів з використанням необхідних ресурсів та під впливом управлінських механізмів на вихід (результат), що має цінність для внутрішнього або зовнішнього клієнта.

Об'єктивна необхідність застосування процесного підходу суб'єктами малого бізнесу, тобто моделювання та оптимізація бізнес-процесів створення вартості для їх цільового клієнта, визначена крізь призму пошуку способів зниження витрат, в тому числі на формування ресурсів та витрат часу, з метою підвищення ефективності функціонування цих СМБ.

Практичне застосування процесного підходу вітчизняним брендом кастомізації автомобілів дозволило оптимізувати його бізнес-процеси, наслідком чого стало покращення визначених ключових показників ефективності.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в розробці зрозумілих покрокових інструкцій та рекомендацій для дрібних підприємств щодо моделювання бізнес-процесів, визначення їх ефективності та, за необхідності, проведення оптимізації.

Список літератури.

1. Porter M. E., Millar V. E. *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. (July–August 1985). С. 149–160.
2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*. New York, NY: Harper Business, 1993. С. 223.
3. Август-Вільгельм Шеер. *Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы - 2-е издание, переработанное и дополненное*. МетаТехнология, 1999. С. 151.
4. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. *Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія*. Харків: ХНАДУ, 2012. С. 13. С. 22. С. 245.
5. Турчак В.В. *Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. Економіка та управління національним господарством*, 2016.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. І перероб.* Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. С. 352.
7. ТОВ «Бізнес-конструктор Україна». URL: <https://bizconstructor.com>.
8. Rostanski Maciej. Business process analysis for the higher education institution example. *Research Gate*. August 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/256196756_Business_process_analysis_with_the_higher_education_institution_example.
9. Теодор Панагакос. *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization*. Miami: BPM rated, 2013. С. 101-119.
10. Джон Джестон, Йохан Неліс. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. London, 2014. С. 37-65.
11. Патер Франц. *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. New York, NYC, 2020. С. 14-43.
12. Бернд Ракер. *Real-Life BPMN (4th edition): Includes an introduction to DMN*. Chicago, IL, 2020. С. 75-99.
13. Мастер Стиля. Team 4example: Static TOYOTA Corolla ke70 '82, 4a-ge 20v Silvertop. *Youtube channel*. URL: <https://www.youtube.com/c/PaskudaProject1>.
14. Jason J. A few selects from 2016 files... these epic days. Felt like we making history every single day. *Blog*. URL: <https://www.lasundays.com/contact>

References.

1. Porter, M. E. and Millar, V. E. (1985), “How Information Gives You Competitive Advantage”, Harvard Business Review, vol. July–August, pp. 149–160.
2. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*, Harper Business, New York, USA.
3. Sheer, A.-V. (1999), *Biznes-processy. Osnovnye ponyatiya. Teoriya. Metody - 2-e izdanie, pererabotannoe i dopolnenoe* [Business processes. Basic concepts. Theory. Methods - second edition, revised and supplemented], MetaTekhnologiya, Moscow, Russia.

4. Krivoruchko, O.M. and Sukach, YU.O. (2012), [Management of business processes of motor transport enterprises: monograph], HNADU, Kharkiv, Ukraine.
5. Turchak, V.V. (2016), "Business process performance management in small business", Economics and management of the national economy, vol. 4((178), pp.79-86.
6. Kuz'min, O.E. and Mel'nik, O.G. (2003), *Teoretichni ta prikladni zasady menedzhmentu: Navchal'nij posibnik. – 2-e vid. dop. I pererob.* [Theoretical and applied principles of management: A textbook. - The second editorial supplement. First processing], Nacional'nij universitet "L'vivs'ka politehnika", "Intelekt-Zahid", L'viv, Ukraine.
7. LLC "Business Designer Ukraine" (2020), available at: <https://bizconstructor.com> (Accessed 30 June 2020).
8. Rostanski, M. (2013), "Business process analysis for the higher education institution example", Research Gate, available at: https://www.researchgate.net/publication/256196756_Business_process_analysis_with_the_higher_education_institution_example (Accessed 30 June 2020).
9. Panagacos, T. (2013), *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization*, BPM rated, Miami, USA.
10. Jeston, J. and Nelis, J. (2014), *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, London, UK.
11. Pater, F. (2020), *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*, New York, USA.
12. Rucker, B. (2020), *Real-Life BPMN (4th edition): Includes an introduction to DMN*, Chicago, IL, USA.
13. Master, S. (2020), "Team 4example: Static TOYOTA Corolla ke70 '82, 4a-ge 20v Silvertop", Youtube channel, available at: <https://www.youtube.com/c/PaskudaProject1> (Accessed 30 June 2020).
14. Jason, J. (2016), "A few selects from 2016 files... these epic days. Felt like we making history every single day.", Blog, available at: <https://www.lasundays.com/contact> (Accessed 30 June 2020).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2020 р.