

DOI: 10.15276/ETR.05.2021.1  
 DOI: 10.5281/zenodo.6645949  
 UDC: 330.34  
 JEL: D81, D84

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

### STRATEGIC ASPECTS AND THE MECHANISM OF ORGANIZATIONAL OPTIMIZATION BUSINESS PROCESSES OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN THE CONTEXT OF GROWING SOCIO-ECONOMIC TURBULENCE



Oleksandr Ye. Bavyko, DEcon, Professor  
 Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine  
 ORCID: 0000-0002-0087-2656  
 Email: o.ie.bavuko@opu.ua

Olena O. Bavyko  
 Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine  
 Email: lenabaviko1704@gmail.com

Received 06.10.2021

**П**андемія COVID-19 стала головною причиною формування стану перманентної соціально-економічної турбулентності протягом останніх двох років. Вона продемонструвала наскільки беззахисним є світове співтовариство та всі підприємницькі структури перед можливими природними і техногенними катастрофами. Світова економіка відреагувала на пандемію COVID-19 безпрецедентним для новітньої історії скороченням ділової активності. У 2020 р. світовий ВВП скоротився на 4%, а ВВП України на 4,3%. Шок невизначеності перших місяців пандемії COVID-19 спричинив колапс світової економіки, руйнування ланцюгів постачання, зупинення виробництв. Зовнішнє середовище для більшості підприємницьких структур набуло незвичайно негативного характеру.

Організаційною основою функціонування і розвитку підприємницьких структур є система управління. За різних економічних умов в якості основних функцій управління необхідно розглядати сформульовані А. Файолем: визначення цілей на основі прогнозування, планування діяльності щодо їх досягнення, організацію необхідного функціонального забезпечення (маркетинг, виробництво, фінанси, збут, персонал), спонукання до відповідальної праці, координацію зусиль функціональних підрозділів, контроль результатів діяльності. Постійне ускладнення економічних відносин, яке досягло свого апогея у період пандемії COVID-19, обумовило генезу управлінських конструкцій, яка на сучасному етапі представлена процесним підходом. Одночасно,

*Бавіко О.С., Бавіко О.О. Стратегічні аспекти та механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності. Науково-методична стаття.*

Зростання соціально-економічної турбулентності виражається у непередбачуваних коливаннях економічної кон'юнктури та погіршенні умов підприємницької діяльності. Це обумовлює необхідність формування механізму оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур, який дозволить їм зберегти економічну ефективність. Досвід набутий під час пандемії COVID-19 вказує на скорочення часових періодів стратегічного планування до 1-2 років та збільшення вагомості моніторингу змін у зовнішньому середовищі на основі цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів виступає технологічною основою їх організаційної оптимізації, що підпорядковується принципам стратегічного управління та спрямована на зменшення їх витратності у напрямі горизонтального та вертикального стиснення на основі автоматизації та поєднання підпроцесів.

*Ключові слова:* стратегічне управління, організаційна оптимізація, бізнес-процеси, методи оптимізації, механізм оптимізації, соціально-економічна турбулентність

*Bavyko O.Ye., Bavyko O.O. Strategic aspects and the mechanism of organizational optimization business processes of entrepreneurial structures in the context of growing socio-economic turbulence. Scientific and methodical article.*

The growth of socio-economic turbulence is expressed in unpredictable fluctuations of the economic conjuncture and deterioration of conditions in the business environment. This necessitates the formation of a mechanism for optimizing business processes of entrepreneurial structures, which will preserve economic efficiency. The experience gained during the COVID-19 pandemic indicates a reduction in strategic planning timeframes to 1-2 years and an increase in the importance of digital monitoring of changes in the external environment. The digitalization of business processes acts as a technological basis for their organizational optimization, subject to the principles of strategic management and aimed at reducing their cost in the direction of horizontal and vertical compression based on automation and combining of sub-processes.

*Keywords:* strategic management, organizational optimization, business processes, optimization methods, optimization mechanism, socio-economic turbulence

навіть добре налагоджені бізнес-моделі успішних підприємницьких структур виявились неспроможними забезпечити стабільність функціонування в умовах обмеження соціальної та ділової активності під час локдауну.

За відповідних умов постала проблема визначення стратегічних аспектів, методів та механізму оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур, які дозволять їм зберегти стабільність та економічну ефективність в умовах зростання соціально-економічної турбулентності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблеми визначення сучасного функціонального змісту та організаційних принципів здійснення управління вивчають у своїх дослідженнях Гриньова В.М., Салун М.М. [1], Євдокимова Н.М., Батенко Л.П., Верба В.А. [2], Гуророва О.О. [3], Бойчик І.М. [4] та інші дослідники. Праці сучасних науковців містять різноманітні розширені і трансформовані у відповідності до специфіки постіндустріальної економіки варіації теоретико-прикладного простору концепції А. Файоля, але загально визначеними залишаються управлінські функції: маркетингу, організації виробництва, фінансового забезпечення, розвитку персоналу, управління. Генеза організаційних структур управління господарською діяльністю підприємницьких структур ідентифікується сучасними науковцями, як процес послідовної зміни функціональної, проектної та процесної моделей.

Визначенню теоретико-прикладних основ організації функціонування підприємницьких структур на основі управління бізнес-процесами підприємства присвятили свої дослідження вітчизняні та іноземні економісти Нетепчук В.В. [5], Командровської В.Є., Морозенко А.Ю. [6], Хаммер М., Чампі Дж. [7], Шеер А-В. [8], Дейвенпорт Т. [9], Портер М., Міллар В. [10], Демінг Е. [11], Горлачук В. Яненкова І. [12], Чорнобай Л.І., Дума О.І. [13] та інші. Відзначаючи фундаментальний зміст сучасної концепції управління бізнес-процесами необхідно зауважити на необхідності її подальшого розвитку і трансформації, що обумовлена зростанням соціально-економічної турбулентності.

*Мета дослідження* полягає у визначенні стратегічних аспектів, розробці теоретико-методичних основ та механізму організаційної оптимізації бізнес-процесів сучасних підприємницьких структур в умовах світової економічної кризи, що була спровокована пандемією COVID-19.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Побудова системи управління підприємницької структури формується в межах одного з трьох методичних підходів до делегування повноважень

та відповідальності, які сформувались у процесі генезису управлінської теорії та практики: функціонального, проектного, процесного.

Функціональний підхід в організації управління був хронологічно першим та панівним за індустріального періоду розвитку економіки. Його наукове осмислення та формалізація здійснені в межах адміністративної школи управління у першій пол. ХХ ст. Зміст функціонального підходу передбачає побудову організаційної системи підприємницької структури на основі виділення та лінійної організації здійснення основних господарських функцій. Реалізація функцій відбувається на основі лінійної декомпозиції ієрархічно підпорядкованих функціональних підрозділів.

Проектний підхід отримав розповсюдження у другій половині ХХ ст., коли за умов прискорення технологічного розвитку виникла необхідність постійного проектування та виробництва нових видів продукції. Проект розглядається як господарська діяльність, зорганізована на досягнення разової мети (завдання). Для реалізації проекту формується кросфункціональна команда, один з учасників якої призначається керівником проекту. Повноваження і відповідальність обумовлені досягненням цілей проекту. Вони делегуються керівнику проекту. За проектного підходу учасники команди потрапляють під подвійне управління: керівника проекту (проектна, «разова» діяльність) і функціонального керівника (регулярна діяльність), створюється матрична організаційна структура.

Процесний підхід у управлінні, який передбачає делегування повноважень та відповідальності в межах бізнес-процесів, став предметом наукових досліджень та широкого впровадження у практику у 90-х рр. ХХ ст. Відповідна тенденція була обумовлена розвитком автоматизації в організаційно-управлінській діяльності, яка передбачала структурування та стандартизацію господарських операцій. Висока ефективність управління стандартизованими господарськими операціями обумовила екстраполяцію цієї методики на організаційну структуру підприємства в цілому. Погоджуємось з визначенням Командровської В.Є. та Морозенко А.Ю., що в межах процесного підходу діяльність підприємницької структури розглядається «...як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування» [6].

Враховуючи те, що проектний підхід є ситуаційним та короткотерміновим втіленням управління, в якості основних, розглядаємо два підходи: функціональний та процесний. Кожен з цих підходів є сходинкою у розвитку управлінської науки та практики. Сучасне стратегічне управління, на нашу думку, необхідно розглядати у поєднанні їх специфічних характеристик, табл. 1.

Таблиця 1. Стратегічні характеристики функціонального та процесного підходів в управлінні та організації підприємницьких структур

Функціональний підхід	Процесний підхід
Функція – (від лат. functio – виконання, здійснення) напрям діяльності, обов'язок, робота, призначення.	Процес – (від лат. processus – поступ, просування) послідовність дій для досягнення визначеного результату.
Підприємство розглядається як механізм, що виконує набір функцій, розподілених між підрозділами, поєднання результатів їх діяльності забезпечує результат.	Підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, учасники яких виконують дії, що спрямовані на формування результату.
Механізм функціонального управління передбачає, що підрозділи у своїй діяльності реалізують власні функції, не орієнтуючись при цьому на споживача та звітуючи тільки перед своїм керівництвом.	Механізм управління за бізнес-процесами передбачає проектування і контроль інтегрованої діяльності підрозділів у процесі формування продукції, що відповідає вимогам споживача.
Ефективний в умовах стабільного бізнесу та зовнішнього середовища, характеризується сталістю та великою тривалістю організаційних і технологічних змін.	Ефективний в умовах мережевої економіки з високим ступенем конкуренції, невизначеності та необхідністю постійного оновлення продукції.
Система мотивації не пов'язана з якістю кінцевої продукції. Співробітники орієнтовані не на клієнта, а на виконання своїх функцій та оцінку керівника.	Система мотивації пов'язана із загальною результативністю бізнес-процесів та виконанням визначених в їх межах обов'язків.
Управління на основі контролю за виконанням співробітниками їх функцій передбачає норму керованості $5 \pm 2$ особи.	Управління на основі контролю результатів інтегрованої в межах бізнес-процесів діяльності передбачає норму керованості $12 \pm 5$ осіб.
Обмежений синергетичний ефект. Небезпека конкуренції між підрозділами, які в гонитві за кількісними показниками можуть шкодити загальній якості та ефективності.	Збільшений синергетичний ефект. Інтеграція діяльності різних підрозділів в межах бізнес-процесів обумовлює оцінку їх ефективності за кінцевим результатом.

*Джерело: власна розробка авторів*

Системоутворюючим поняттям відповідного підходу є термін «бізнес-процес». Звертаючись до Академічного словника Української мови отримуємо наступне значення вихідного поняття «процес»: «сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку». Екстраполяція цього визначення на проблематику

організації та управління діяльністю підприємницьких структур вбачає у якості процесного результату створення конкурентоспроможних товарів. Дослідники бізнес-процесів надають різні визначення цього поняття, табл. 2.

Таблиця 2. Визначення поняття «бізнес-процес» у наукових джерелах

Автори	Визначення
1. Хаммер М. Чампі Дж.	Бізнес-процеси – «це сукупність 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» [7].
2. Шеєр А-В.	Бізнес-процеси – «це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами» [8].
3. Дейвенпорт Т.	Бізнес-процес – «це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку» [9].
4. Портер М. 5. Міллар В.	Бізнес-процеси – «це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача» [10].
6. Демінг Е.	Бізнес-процеси – «будь-які види дій у функціонуванні організації» [11].
7. Горлачук В. Яненко І.	Бізнес-процес – «систематизоване, послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта» [12].
8. Чернобай Л.І. 9. Дума О.І.	Бізнес-процеси – «система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства» [13].
10. ISO 9000:2015	Бізнес-процеси – «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Запланований результат процесу називають виходом, продукцією або послугою» [17].

*Джерело: складено авторами за матеріалами [7-13; 17].*

На основі аналізу наведених у табл. 2 визначень, сформовано перелік основних змістових характеристик поняття: «бізнес-процес»: структурний елемент організації господарювання;

організаційно виділена підсистема взаємопов'язаних та упорядкованих дій; перетворює ресурси «входу» у запланований результат на «виході»; передбачає наявність

системи критеріїв ефективності; елемент механізму формування доданої вартості, рис. 1.

Інтегруючи перелічені змістові характеристики, вбачаємо за можливе надати наступне авторське визначення поняття «бізнес-процес»: організаційно виокремлена у загальній системі

господарювання підсистема взаємопов'язаних та упорядкованих дій в межах якої відбувається перетворення організаційних ресурсів на результати, які забезпечують формування доданої вартості та споживчої цінності товарів або послуг.

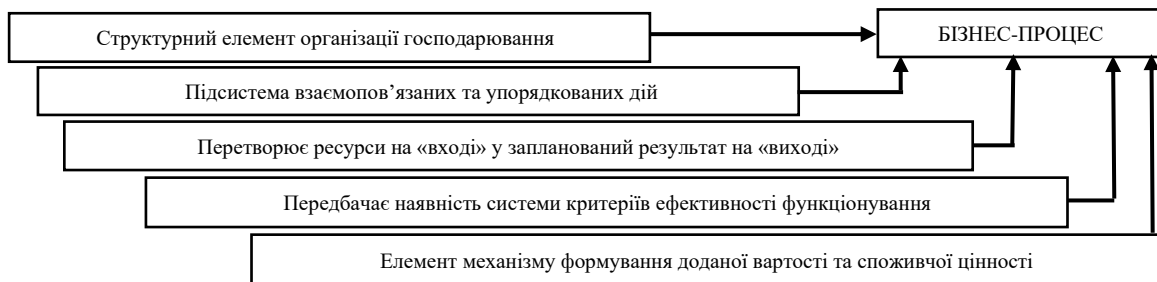


Рисунок 1. Змістові характеристики поняття «бізнес-процес»

*Джерело: власна розробка авторів*

Окремі бізнес-процеси вбудовані у загальну систему господарювання. Вхід процесу зазвичай є виходом інших процесів, одночасно вихід процесу, це вхід до інших процесів. Подальша систематизація інформації щодо бізнес-процесів передбачає їх класифікацію. Для вирішення цього завдання сучасні науковці використовують різноманітні ознаки для класифікації. Наприклад, Чорнобай Л.І. та Дума О.І для класифікації бізнес-процесів використовують 21 показник – від рівня

впливу на формування доданої вартості до місця у збалансованій системі показників та процесі розвитку підприємства [13].

На нашу думку, найбільш придатними для вирішення прикладних проблем забезпечення ефективності на основі оптимізації є класифікація бізнес-процесів за місцем у системі формування доданої вартості: основні (первинні), підтримувальні (обслуговуючі), управлінські (розвиваючі), рис. 2.



Рисунок 2. Основні види бізнес-процесів підприємницьких структур

*Джерело: складено авторами за матеріалами [5-6; 8; 13].*

Основні бізнес-процеси – в межах яких здійснюється виробництво та реалізація продукції або послуг (маркетинг, постачання, виробництво, збут).

Підтримувальні бізнес-процеси – забезпечують функціонування основних бізнес-процесів на рівні планово-економічної організації, кадрового, інформаційного забезпечення, управлінського та бухгалтерського обліку.

Управлінські бізнес-процеси – забезпечують визначення стратегічних завдань розвитку, шляхів

їх досягнення, формування відповідної організаційної структури, контроль за ефективністю організації, визначення пріоритетів розвитку (стратегічне управління, корпоративне управління, управління якістю).

Основне призначення кожного процесу – задоволення проміжних або кінцевих потреб зацікавлених сторін (клієнтів, інших підрозділів, керівництва та власників), забезпечуючи максимально ефективне використання ресурсів по всьому ланцюжку створення цінності.

Процес повинен забезпечувати стабільний і передбачуваний результат. Одним з основних стратегічних аспектів ефективності функціонування бізнес-процесів є регулярний моніторинг відповідності досягнутих результатів встановленим завданням. Методичною основою відповідного моніторингу виступає система показників ефективності бізнес-процесу, що формується на основі визначення найбільш суттєвих складових процесу та дає змогу для його подальшої оцінки, оптимізації та вироблення стандартів здійснення.

За результатами аналізу сучасних досліджень функціонування бізнес-процесів, вбачається можливим, весь масив загальних показників моніторингу ефективності бізнес-процесів, які уточнюються у відповідності до предмету окремого дослідження, представити в межах груп, що відповідають двом методичним рівням моніторингу:

- перший рівень – передбачає визначення загальної ефективності бізнес-процесу, це показники загальної ефективності: собівартість, додана цінність бізнес-процесу, ресурсовіддача бізнес-процесу, рентабельність процесу, інноваційність, доцільність, рівень ризикованості;
- другий рівень – передбачає декомпозицію оцінки за основними складовими діями бізнес-процесу, це показники кількості та якості: кількість дій в межах бізнес-процесу, кількість персоналу, тривалість процесу, кількість дій одного співробітника, витрати бізнес-процесу, тривалість дій в межах бізнес-процесу, задоволеність споживачів, кількість браку. Показники оцінюються кількісно та за методом експертної оцінки.

Звертаючись до методичних основ організаційної оптимізації бізнес процесів, необхідно зазначити етимологію цього поняття. Оптимізація (від лат. *optimus* – кращий та *ops* – міць, підтримка) – добір найкращого варіанту з множини можливих. У контексті організаційної оптимізації бізнес-процесів необхідно говорити про зміни спрямовані на максимізацію сильних сторін та мінімізацію витрат, що забезпечують результативність процесів на рівні встановлених керівництвом завдань.

Основними стратегічними аспектами, що обумовлюють необхідність оптимізації бізнес-процесів є постійна зміна зовнішнього середовища (соціально-економічні і політичні зрушення та кризи, технологічні зміни, екологічні катастрофи та ін.), а також загострення конкурентної боротьби на тлі інформатизації економіки. У попередніх дослідженнях було встановлено, що фактором який спричинив найбільшу в новітній історії соціально-економічну кризу стала пандемія COVID-19. Дифузія скорочення торкнулась всіх сфер економічної діяльності, спричинивши зменшення доходів, що було найбільшим у сферах пасажирського транспорту, туризму, виробництва промислових товарів. Одночасно додатковий поштовх для розвитку отримав сектор мережевої економіки та ІТ-технологій [15]. В умовах скорочення доходів на тлі зменшення споживчої активності, підприємницькі структури вимушені здійснювати оптимізацію бізнес-процесів для збереження рентабельності.

Як будь який вид діяльності, оптимізація здійснюється в межах застосування спеціальних методів. Сучасні дослідники проблем оптимізації бізнес-процесів дотримуються комплексного підходу у формуванні відповідних управлінських механізмів, рис. 3.

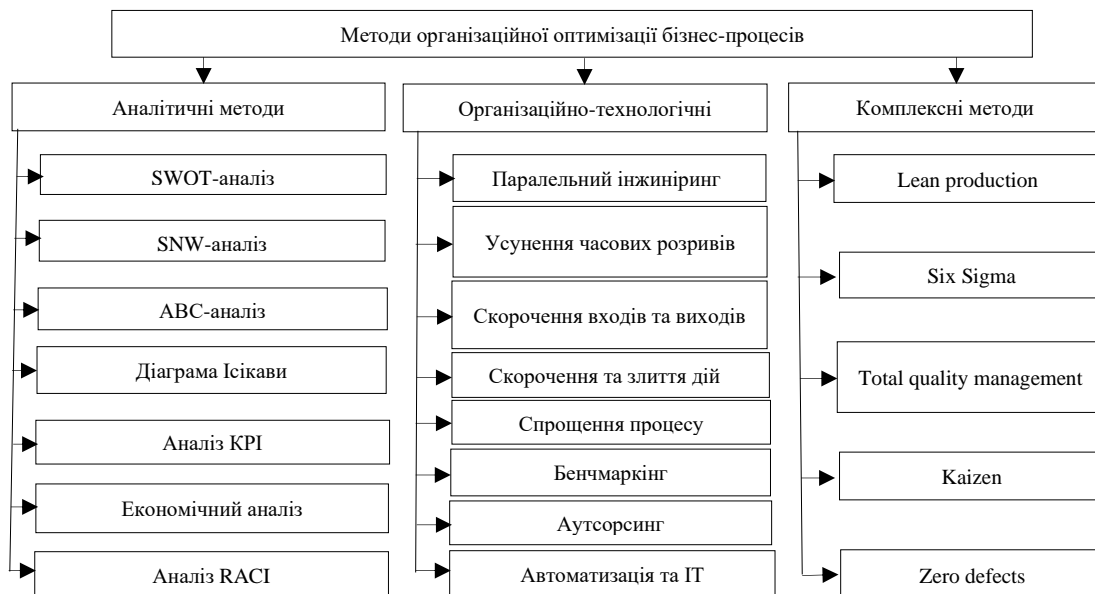


Рисунок 3. Методи організаційної оптимізації бізнес-процесів  
Джерело: складено авторами за матеріалами [5-6; 8; 13].

Здійснення оптимізації бізнес-процесів потребує імплементації відповідного механізму в систему управління підприємницькою структурою, рис. 4. На нашу думку, механізм оптимізації бізнес-процесів є структурним елементом стратегічного управління підприємством. Механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів передбачає дотримання наступних принципів: організаційне виділення команди (штабного центру) з оптимізації, відповідність стратегічним

завданням розвитку підприємницької структури, орієнтація на задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх споживачів, формування системи критеріїв оптимізації. У відповідності до канонів сучасного стратегічного управління, завдання оптимізації та критерії її успішності формуються на основі аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємницьких структур.

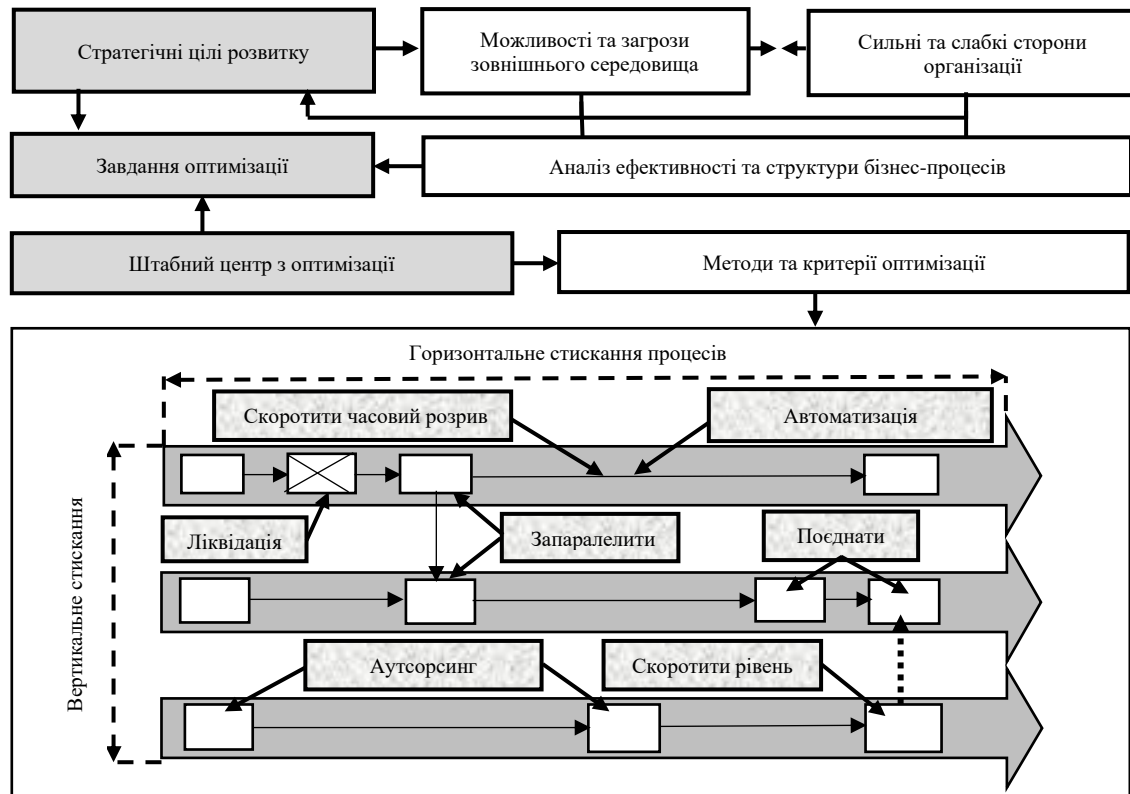


Рисунок 4. Механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів  
Джерело: власна розробка авторів

Оптимізація бізнес-процесів окремих підприємницьких структур завжди має індивідуальний зміст, проте існують основні напрями цієї діяльності. По-перше, горизонтальне стискання бізнес-процесів завдяки ліквідації, об'єднанню, паралельному інжинірингу, скороченню часових розривів завдяки оптимізації та централізації. По-друге, вертикальне стискання організаційної структури бізнес-процесів, що передбачає скорочення рівнів поєднанням дій за умов наділення персоналу більшим масштабом операційних повноважень та аутсорсингу.

### Висновки

Стратегічні аспекти організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур представлені системою принципів управління, дотримання яких забезпечує стабільність та спроможність швидкої адаптації до нових умов господарювання. Досвід набутий під час пандемії COVID-19 вказує на скорочення часових періодів стратегічного планування до 1-2 років та

багатократне збільшення вагомості моніторингу змін у зовнішньому середовищі на основі застосування сучасних цифрових технологій. Тобто сформувалась ситуація, за якої стратегічні аспекти управління, що за звичай вкладались у перманентний моніторинг зовнішнього середовища, SNW і SWOT-аналіз перетворюються на елементи поточного управління.

Відповідна трансформація є обов'язковою умовою для ефективного функціонування підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності, що виражається у непрогнозованих коливаннях економічної кон'юнктури. Автоматизація моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємницьких структур та оперативна організаційна трансформація бізнес-процесів стають можливими за умов використання сучасних програмних продуктів з автоматизації управління в межах простору CRM+ERP, хмарних технологій для розміщення та підтримки баз даних та корпоративного програмного забезпечення,

інструментів штучного інтелекту та Big data у процесі оптимізації контенту та покращення взаємодії з клієнтами. Цифровізація бізнес-процесів підприємницьких структур виступає технологічною основою механізму їх організаційної оптимізації, що підпорядковується

принципам стратегічного управління та спрямований на зменшення їх витратності у напрямі горизонтального та вертикального стискання на основі автоматизації та поєднання підпроцесів.

### Abstract

Based on the results of the application of structural-functional analysis of theoretical and applied research and business practice of business structures in the work the author's definition of the concept "business process" is formed, the list of methods and the mechanism of their optimization is substantiated. The main strategic aspects that determine the need to optimize business processes are the constant change of the external environment (socio-economic and political changes and crises, technological change, environmental disasters, etc.), as well as the intensification of competition against the background of informatization of the economy. The mechanism of organizational optimization of business processes is a structural element of strategic management of the enterprise, which involves compliance with the principles: organizational allocation of staff headquarters for optimization, compliance with strategic objectives of the business structure, focusing on customer needs, forming a system of optimization criteria. The experience gained during the COVID-19 pandemic indicates a reduction in the time periods of strategic planning to 1-2 years and a multiple increase in the importance of monitoring changes in the external environment based on the use of modern digital technologies.

That is, a situation has arisen in which the strategic aspects of management, which are usually invested in the permanent monitoring of the environment, SWOT and SWOT-analysis are transformed into elements of current management. Appropriate transformation is a prerequisite for the effective functioning of business structures in the context of growing socio-economic turbulence, which is expressed in unpredictable fluctuations in economic conditions. Automation of monitoring changes in the external and internal environment of business structures and operational organizational transformation of business processes become possible with the use of modern software automation products within the CRM + ERP space, cloud technologies for hosting and supporting databases and enterprise software, artificial tools intelligence and Big data in the process of optimizing content and improving interaction with customers. Digitalization of business processes of business structures is the technological basis of their organizational optimization, which is subject to the principles of strategic management and aims to reduce their costs in the direction of horizontal and vertical compression based on automation and combination of subprocesses.

### Список літератури:

1. Гриньова В.М. Організація виробництва: Підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К.: Знання. – 2009. – 582 с.
2. Євдокимова Н.М. Економічне управління підприємством / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба. – К.: КНЕУ. – 2011. – 327 с.
3. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. Посібник / О. О. Гуторова. – Харків: ХНАУ. – 2017. – 267 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І. М. Бойчик. – К.: Кондор. – 2016. – 378 с.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навчальний посібник / В. В. Нетепчук. – Рівне: НУВГП. – 2014. – 158 с.
6. Командровська В.С. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В. С. Командровська, А. Ю. Морозенко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 30. – С. 123-131.
7. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York: Harper Business. – 1993. – 223 p.
8. Шеер А-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А-В. Шеер. – М.: Вестъ. – 1999. – 151 с.
9. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology / T. H. Davenport. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 1993. – 337 p.
10. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review. – 1985. – № 85. – pp. 149-160.
11. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. – 1982. – 373 p.
12. Горлачук В.В. Економіка підприємства: навчальний посібник / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. – 2010. – 344 с.
13. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – №769. – С. 125-131.

14. ISO 9001-2015 Системи менеджмента качества – требования. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.certification.ua>.
15. Бавико О.Є. Глобальна ентропія та поведінкові реакції економічних агентів в умовах пандемії COVID-19 / О. Є. Бавико, О. О. Бавико // Економіка: реалії часу. – 2020. – №6(52). – С. 5-14.
16. Філіппова С.В. п.4.6 Комплексне оцінювання та індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних промислових підприємств / С. В. Філіппова, К. С. Мироненко // Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія; за заг. ред. Л.М. Таранюка. – Суми: Видавець СНАУ. – 2018. – С.229-240.

#### References:

1. Hrynova V.M. (2009). Production Organization: Textbook. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
2. Yevdokymova N.M., Batenko L.P., Verba V.A. (2011). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Hutorova O.O. (2017). Organization management: textbook. Kharkiv: KhNAU [in Ukrainian].
4. Boichyk I.M. (2016). Economics of the enterprise: textbook. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
5. Netepchuk V.V. (2014). Business Process Management: textbook. Rivne: NUVHP [in Ukrainian].
6. Komandrovskaya V.Ie., Morozenko A.Iu. (2011). Business processes of the enterprise: essence and methods of improvement. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury, 30, 123-131 [in Ukrainian].
7. Hammer M., Champy J. (1993). Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York: Harper Business.
8. Sheer A-V. (1999). Business processes. Basic concepts. Theory. Methods. Moskva: Vest [in Russian].
9. Davenport T.H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
10. Porter M.E., Millar V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 85, 149-160.
11. Deming W.E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
12. Horlachuk V.V., Yanenkova I.H. (2010). Economics of the enterprise: textbook. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
13. Chornobai L.I., Duma O.I. (2013). Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", 769, 125-131 [in Ukrainian].
14. ISO 9001-2015 Quality management systems – requirements. Retrieved from <https://www.certification.ua>.
15. Bavyko O.Ie., Bavyko O.O. (2020). Global entropy and behavioral responses of economic agents in the context of the COVID-19 pandemic. Economics: time realities. Scientific journal, 6(52), 5-14 [in Ukrainian].
16. Filyppova S.V., Myronenko K.S. (2018). п.4.6 Comprehensive assessment and indicative monitoring of reengineering of business processes of the marketing sphere of innovative and active industrial enterprises. Reengineering of business processes of marketing sphere of industrial enterprises: monograph. L.M. Taranyuk (Ed.). Sumy: SNAU.

#### Посилання на статтю:

Бавико О.Є. Стратегічні аспекти та механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності / О. Є. Бавико, О. О. Бавико // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2021. – № 5 (57). – С. 5-12. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/5.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.05.2021.1. DOI: 10.5281/zenodo.6645949.

#### Reference a Journal Article:

Bavyko O.Ye. Strategic aspects and the mechanism of organizational optimization business processes of entrepreneurial structures in the context of growing socio-economic turbulence / O. Ye. Bavyko, O. O. Bavyko // Economics: time realities. Scientific journal. – 2021. – № 5 (57). – P. 5-12. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/5.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.05.2021.1. DOI: 10.5281/zenodo.6645949.

