

DOI: 10.31388/2519-884X-2023-47-129-141

УДК 338:336.7

Д. Ф. Старостенко, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного

П. М. Макаренко, д. е. н. професор,
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ

Анотація. В статті сформульовано визначення сутності поняття «бізнес-процес». Наведено класифікацію бізнес-процесів фінансово-промислових компаній. Обґрунтовано компоненти забезпечення ефективного управління бізнес-процесами фінансово-промислової компанії. Зазначено, що структура бізнес-процесів вітчизняних організацій включає три основні рівні – виконавчий, середній (управлінський) та операційний. На кожному з цих рівнів співробітники виконують певні функції, що дозволяє підтримувати безперебійну діяльність для досягнення короткострокових і довгострокових цілей та контролювати цю роботу. Цей тип розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній є базовим і може бути розширений індивідуальними стратегіями розподілу ресурсів. Варто відзначити, що трирівнева структура бізнес-процесів фінансово-промислової компанії є універсальною і може застосовуватися в організаціях різного профілю завдяки своїй простоті та ефективності. У той же час існують і відмінні типи процесів, які застосовуються в компаніях, і їх особливості значною мірою впливають на специфіку бізнесу та результати. Виявлено основні напрями організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній.

Ефективність розвитку бізнес-процесів фінансово-промислової компанії залежить від внутрішніх факторів, серед яких найбільш значущими є техніко-технологічна оснащеність, використання сучасних інформаційних технологій, кваліфікація персоналу. Особливе значення для внутрішніх факторів в управлінні набуває те, що вони визначають взаємовідносини між працівниками компанії та мають визначальний вплив на систему взаємодії із зовнішнім середовищем при формуванні організаційного забезпечення. Розробка, впровадження та ефективне управління інноваціями є домінуючим чинником економічного та організаційного забезпечення розвитку компанії. У більшості випадків рівень управління інноваційним потенціалом не відповідає вимогам конкурентного ринкового середовища та через недосконалість економіко-організаційного механізму стає критичним фактором ефективного функціонування фінансово-промислової компанії та підтримки її керуючих бізнес-процесів. Саме ці процеси відповідають за управління та підтримку всіх організаційних складових фінансово-промислової компанії та, в першу чергу, досягнення нею стратегії розвитку.

Система організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів – це спосіб управління фінансово-промисловою компанією, де діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача та приносить дохід фінансово-промисловій компанії в цілому. Ефективність вимірюється не за якістю виконання окремих функцій кожним із підрозділів компанії, а за сукупним результатом, отриманим в ході виконання всіх функцій, по всьому ланцюжку створення цінності в фінансово-промисловій компанії.

Ключові слова: бізнес-процеси, економічне забезпечення, організація розвитку бізнес-процесів, фінансово-промислові компанії, моніторинг бізнес-процесів.

JEL code classification: L21, M11, O31

*Starostenko D., graduate student,
Dmitro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
Makarenko P., D.Sc, Professor,
Poltava State Agrarian University*

THEORETICAL FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES OF FINANCIAL AND INDUSTRIAL COMPANIES

***Summary.** The article defines the essence of the concept of «business process». The classification of business processes of financial and industrial companies is presented. The components of ensuring effective management of business processes of a financial and industrial company are substantiated. The structure of business processes of domestic organizations includes three main levels – executive, middle (management) and operational. At each of these levels, employees perform specific functions that allow for the smooth operation of short-term and long-term goals and the control of this work. This type of development of business processes of financial and industrial companies is basic and can be expanded by individual resource allocation strategies. It is worth noting that the three-level structure of business processes of a financial and industrial company is universal and can be used in organizations of various profiles due to its simplicity and efficiency. At the same time, there are different types of processes that are used in companies, and their features greatly affect the specifics of the business and the results. The main directions of organizational and economic support for the development of business processes of financial and industrial companies have been identified.*

The efficiency of business processes development of a financial and industrial company depends on internal factors, among which the most significant are technical and technological equipment, use of modern information technologies, and personnel qualifications. Internal factors in management are of particular importance. It determines the relationship between the company's employees and have a decisive impact on the system of interaction with the external environment in the formation of organizational support.

The system of organizational and economic support for the development of business processes is a management method of financial and industrial company, where activities are considered as a combination of interrelated processes directed at creating a goal result (product or service) that has a value for the consumer and generates income for the financial and industrial company. The efficiency is not measured by the quality of performance of individual functions by each of the company's divisions, but by the aggregate result obtained in the course of performing all functions along the entire value chain of financial and industrial company.

***Key words:** business processes, economic support, organization of business process development, financial and industrial companies, monitoring of business processes.*

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських фінансово-промислових компаній постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Відчутні турбулентності на споживчому ринку, коливання товарообороту інколи на рівні критичних для стабільної діяльності фінансово-промислових компаній значень потребують оновлення систем управління всіма господарськими процесами за критеріями максимізації ефективності та мінімізації ризиків. Тобто йдеться про

реформування всієї системи організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній в умовах агресивного бізнес-середовища, посилення кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень. Питанням обґрунтування розвитку організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній представлені у роботах таких авторів як: Гончарова О. М., Кузнєцов А. І., Мирошниченко Ю. В., Пономаренко В. С., Червякова В. В., Чорнобай Л. І., Черчик Л. М., Янковий О. Г. та ін. У проаналізованих наукових роботах наведені основні положення щодо сутності бізнес-процесів, досліджено класифікацію бізнес-процесів фінансово-промислової компанії за основними ознаками групування та обґрунтування компонентів формування та розвитку бізнес-процесу фінансово-промислової компанії. Невирішеними залишаються питання обґрунтування складових компонентів організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній.

Формулювання мети статті. Визначити сучасні компоненти організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній.

Основна частина. Фінансово-промислова компанія - це об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації конкретної державної програми структурної перебудови розвитку та активізації виробництва пріоритетної галузі. Вона концентрує об'єднання юридично та економічно самостійних організаційно-правових структур різних галузей господарства. Фінансово-промисловою компанією очолює головне підприємство - комерційний банк або фінансово-кредитна установа, яка розпоряджається капіталом підприємств, що входять до складу компанії, координує всі сфери її діяльності.

Створення цінностей для зовнішніх та внутрішніх клієнтів компанія здійснює на засадах якісного виконання бізнес-процесів. Важливість дослідження бізнес-процесів компанії виходить з усвідомлення того, що при формуванні наочної картини ефективного функціонування кожного виробничого процесу чи процесу надання послуги із визначенням хто є його власником та кінцевим споживачем – дає розуміння як розвивати, де шукати нові можливості, та як будувати стратегію кожної структурної одиниці та об'єднання в цілому.

В залежності від якості виконаних бізнес-процесів власники приймають рішення щодо їх автоматизації, інвестування, ремонту матеріально-технічної бази та оновлення обладнання. Такі заходи націлені на розширення асортименту наявних товарів та послуг за їх попитом та оптимізацію грошово -матеріальних витрат виробництва і реалізації.

Кожен член компанії та його команда бачитимуть не лише своє місце, а і власний вплив на кінцевий результат, розумітимуть як загальні «правила гри» так і конкретну роль у виконанні креативних і складних задач з «відповідними фінансовими ризиками, особливо у період кризи» [1, с. 262].

Бізнес-процес визначається як серія завдань або набір заходів, які виконуються групою зацікавлених сторін для досягнення організаційної мети. Бізнес-процеси виконуються людьми або системами в структурований спосіб для досягнення заздалегідь визначеної мети [2, с. 79]. Налагоджене виконання бізнес-процесів безпосередньо сприяє успіху бізнес-операцій та зростанню їх ефективності. Бізнес-процес в більш простій термінології визначається як набір дій і завдань, після виконання яких буде досягнуто організаційну мету. Кожен крок у бізнес-процесі означає завдання, яке призначається учаснику. Для того, щоб бізнес-процес

був реалізованим, компанія повинна встановити набір правил ведення бізнесу. Це називається бізнес-операційною моделлю. Однак слід розуміти, що бізнес-операційна модель не є чимось тривіальним для організації, яку потрібно змінити [3, с. 187].

Сучасні умови функціонування інноваційно-активного підприємництва вимагають створення адекватного економічного та організаційного забезпечення процесу формування інноваційного потенціалу фінансово-промислових компаній, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу, договірної та фінансової діяльності. Інноваційно-активні підприємства – це структурні складові компанії, які займаються розробкою, впровадженням, підтримкою та використанням інновацій як у функціональних сферах, так і у сфері забезпечення їх діяльності. Розробка, впровадження та ефективне управління інноваціями є домінуючим чинником економічного та організаційного забезпечення розвитку компанії. У більшості випадків рівень управління інноваційним потенціалом не відповідає вимогам конкурентного ринкового середовища та через недосконалість економіко-організаційного механізму стає критичним фактором ефективного функціонування фінансово-промислової компанії та підтримки її керуючих бізнес-процесів. Останні відповідають за управління та підтримку всіх організаційних складових фінансово-промислової компанії та, в першу чергу, досягнення нею стратегії розвитку.

При загальному підході керуючі бізнес-процеси поєднуються з основними та допоміжними або обслуговуючими. Класифікація бізнес-процесів фінансово-промислової компанії залежить від ознаки групування (Табл. 1.)

Таблиця 1

Класифікація бізнес-процесів фінансово-промислової компанії за основними ознаками групування

Ознака групування	Перелік бізнес-процесів
За результативністю:	Основні, обслуговуючі, управління, розвитку.
За споживачами:	Зовнішні, внутрішні.
За деталізацією вивчення:	Бізнес-процеси верхнього рівня, детальні бізнес-процеси, елементарні бізнес-процеси.
За варіантами ідентифікації:	Наскрізні, функціональні.
За функціями управління:	Планування діяльності, ведення діяльності, реєстрація фактів господарської діяльності, аналізування, контролювання та поліпшення.
За рівнем складності:	Прості, складні.
За рівнем впливу на результати:	Ключові, критичні.

Джерело: [8, с. 212]

Аналіз Таблиці 1 показав, що види і типи бізнес-процесів фінансово-промислової компанії формуються за предметом вивчення як верхнього так і нижнього рівня. Верхні бізнес-процеси охоплюють аналіз бізнес-процесів компанії «зверху» - діяльність компанії розглядається в аспекті створення цінностей без деталізації та подробиць. На нижньому рівні аналізуються «вузькі місця» та детально розглядається вхід-процес-результат бізнес-процесу.

Завдяки цьому організаційно-економічну стратегію розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній слід розглядати як цілеспрямовану програму дій щодо створення та реалізації соціально-економічного механізму, здатного впливати на процеси виробництва, зберігання, просування продукції з метою підвищення її якості, доступності, зниження собівартості. забезпечення інших критеріїв

конкурентоспроможності шляхом комерціалізації інновацій для забезпечення вимог продовольчої безпеки держави [5].

Таким чином, щоб успішно інтегрувати підприємства та банківські установи фінансово-промислових компаній в складне конкурентне середовище, їх менеджмент має постійно відслідковувати та оцінювати інноваційні зміни, що відбуваються поза ним. Ефективність розвитку бізнес-процесів фінансово-промислової компанії також залежить від внутрішніх факторів, серед яких найбільш значущими є техніко-технологічна оснащеність, використання сучасних інформаційних технологій, кваліфікація персоналу. Особливе значення для внутрішніх факторів в управлінні набуває те, що вони визначають взаємовідносини між працівниками інноваційно-активного підприємства та мають визначальний вплив на систему взаємодії із зовнішнім середовищем при формуванні організаційного забезпечення. Внутрішні чинники визначають ступінь відповідності інноваційної стратегії та цілей кожній функціональній сфері: загальне управління, економіка, фінанси, науково-технічний розвиток, виробництво, маркетинг, кадри. Таким чином, в основу принципів інтелектуалізації економіки покладено сучасну парадигму інноваційного потенціалу підприємства. Сучасний етап економічного розвитку тісно пов'язаний із використанням інтелектуальних ресурсів, зокрема інтелектуального капіталу, інтелектуальної праці та інтелектуальних продуктів, які, у свою чергу, також можна використовувати як інноваційні засоби виробництва [6, с. 163].

Наявність, якісний та кількісний склад інтелектуальних ресурсів фінансово-промислової компанії, форма їх залучення (власні чи позикові), здатність структурних підрозділів як відкритих систем генерувати, використовувати та своєчасно залучати новітні інтелектуальні знання та продукцію – це те, що забезпечує використання інтелектуальних ресурсів для поступального,

постійного інноваційного розвитку підприємства. Тобто інтелектуальними ресурсами (як одним із видів нематеріальних ресурсів), а також матеріальними ресурсами необхідно управляти, створювати відповідну систему організації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу [7, с. 204].

BPM (business process management, управління бізнес-процесами) – концепція процесного управління, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси фінансово-промислової компанії, що безперервно адаптуються до постійних змін; основні принципи даної концепції – зрозумілість та прозорість бізнес-процесів. Досягається це за рахунок їх моделювання з використанням програмного забезпечення для моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу та засобами програмних систем. BPM відповідає на наступні питання: як, де, коли, навіщо та як виконується робота, хто відповідає за її виконання [10, с. 167].

Для того, щоб бізнес міг організувати себе для впровадження операційної моделі, йому потрібно буде створити багато можливостей. Ці можливості охоплюють поєднання людей, процеси та технології, де кожен вимір внутрішньо пов'язаний один з одним. Компонент «Люди» включає: організаційну структуру; ролі та обов'язки; структуру винагороди; людей або людські політики. У той час як технологія повинна підтримувати компонент «Люди», потрібно багато знати про компонент «Процес», щоб розробити організаційну структуру. З іншого боку, компонент «Процес» потребує врахування можливостей і структур. Серед них: структура архітектури процесу; групи/моделі процесів; ланцюжки вартості високого рівня; перелік наскрізних бізнес-процесів; і система управління перевагами (це лише деякі з них).

Організаційно «Бізнес-процес» поєднує вхід, вихід, механізм управління та контрольні точки (рис. 1).

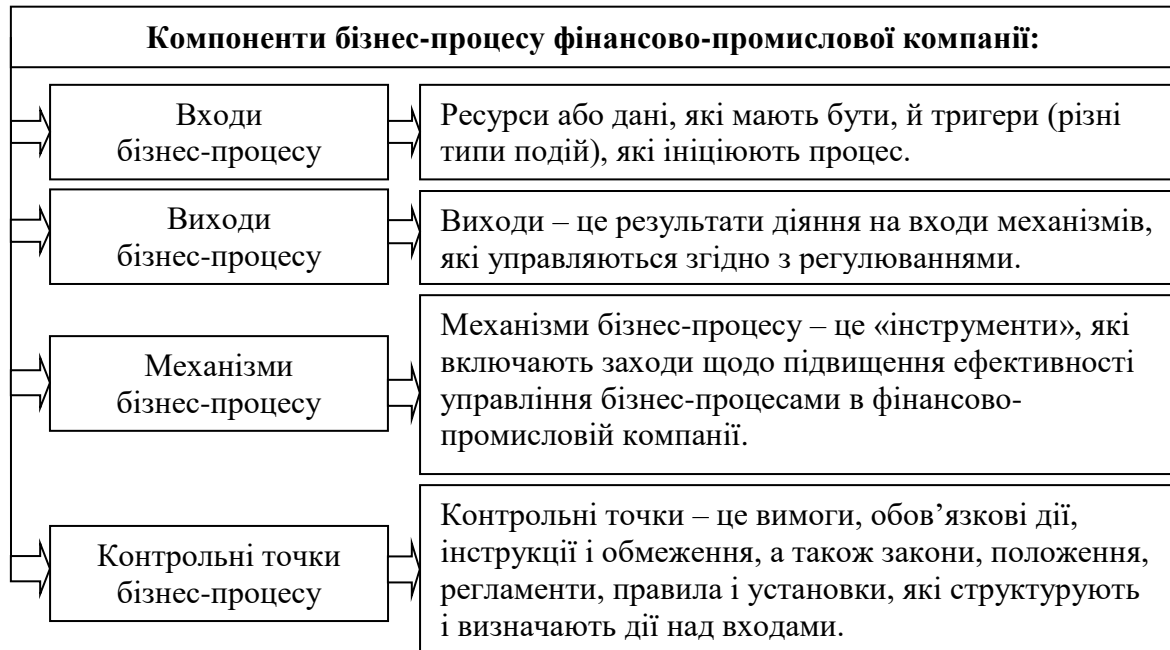


Рис. 1. Компоненти бізнес-процесу фінансово-промислової компанії

Джерело: [8, с. 98]

Варто відзначити, що структура бізнес-процесів фінансово-промислових компаній включає три основні рівні – виконавчий, середній (управлінський) та операційний. На кожному з цих рівнів співробітники виконують певні функції, що дозволяє підтримувати безперебійну діяльність для досягнення короткострокових і довгострокових цілей і контролювати цю роботу [13, с. 23]. Цей тип розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній є базовим і може бути розширений індивідуальними стратегіями розподілу ресурсів. Трирівнева структура бізнес-процесів фінансово-промислових компаній є універсальною і може застосовуватися в структурних одиницях різного профілю завдяки своїй простоті та ефективності. У той же час існують і відмінні типи процесів, які застосовуються в компаніях, і їх особливості значною мірою впливають на специфіку бізнесу та результати [14, с. 41].

Отже, бізнес-процеси описують дії, які здійснюються структурними одиницями компанії для надання продукту чи послуги. Зазвичай вони представлені у вигляді серії послідовних кроків і розкладаються на ієрархії, які часто починаються з найвищого рівня ланцюжка створення вартості та спускаються до рівня, який трохи вище рівня завдання. При моделюванні наявних бізнес-процесів компанії використовують схему бізнес процесу. Схема бізнес-процесу є його графічним зображенням від початку і до кінця, включаючи всі проміжні етапи, окремі дії і взаємозв'язки всередині процесу. Детальна схема дозволяє проаналізувати, як насправді здійснюється даний процес, і вказує, на що слід звернути особливу увагу, щоб досягти поставлених бізнес-цілей і завдань. Зазвичай схеми процесів представлені у вигляді серії діаграм, організованих в ієрархію, що відображає те, як бізнес бачить свою роботу. Вони надають альтернативний погляд на те, що робить бізнес, і їх можна порівняти як з бізнес-функціями, так і з бізнес-можливостями, обидві з яких представлені ієрархіями елементів. Бізнес-функції зазвичай забезпечують бізнес-цінність і організовані відповідно до необхідних навичок та організаційної структури. Бізнес-можливості більш абстрактні та зосереджені на тому, які здібності потрібні, і, як наслідок, вони, як правило, менш мінливі [15, с. 71]. Однією з проблем моделювання бізнес-процесів є те, що до моменту завершення завдання процеси, швидше за все, зміняться. Незважаючи на те, що більш поширеним є прив'язування архітектурних зусиль до добре розробленої моделі можливостей, модель бізнес-процесів все одно має свою мету та допомагає досліднику зрозуміти, як досягається бізнес-цінність і потік дій, що її створює.

На сучасному етапі розвитку переважна більшість фінансово-промислових компаній зосереджені на отриманні максимального прибутку. Проте стрімкі зміни у зовнішньому середовищі призвели до

потреби зміни не лише процесів організації діяльності, а до переформатування стратегічних цілей фінансово-промислових компаній відповідно до тенденцій європейського ведення бізнесу. Це призвело до впровадження процесного підходу, який поширюється на всі сфери діяльності фінансово-промислових компаній, орієнтація бізнес-процесів до нових стратегічних цілей – всебічне задоволення потреб споживача на внутрішньому та зовнішньому ринках

Процесний підхід до організації бізнес процесів підприємства зосереджений на розмежуванні обов'язків та рівнів відповідальності. Це потребує формування набору методів та інструментів організації та контролю бізнес процесів на всіх рівнях організації, які формують систему управління бізнес-процесами підприємства. Управління бізнес-процесами підприємства пов'язане з формуванням методів, інструментів, заходів організації та контролю за бізнес процесами на всіх стадіях організації виробництва та реалізації продукції

В епоху великих даних та штучного інтелекту [16] управління фінансами є ключовим елементом загальної стратегії формування організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній. Крім того, слід відзначити, що механізм планування та реалізація бізнес-процесів залежить від багатьох факторів. До вирішальних відноситься: галузь діяльності фінансово-промислових компаній, стратегічні цілі підприємства, форма організації підприємницької діяльності, способи ведення конкурентної боротьби та інше.

Висновки. Дослідження показують, що бізнес-процеси підприємств фінансово-промислової компанії формуються за сукупністю виробничих ресурсів та визначаються як сукупність завдань, які необхідно виконати для досягнення заздалегідь визначеної мети учасників та об'єднання в цілому.

Система організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів – це спосіб управління фінансово-промисловою компанією, де діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача та приносить дохід фінансово-промисловій компанії в цілому. Основною відмінністю від інших способів управління є те, що результат діяльності оцінюється не за якістю виконання окремих функцій кожним із підрозділів організації, а за сукупним результатом, отриманим в ході виконання всіх функцій, по всьому ланцюжку створення цінності в фінансово-промисловій компанії. Це досягається за рахунок скорочення витрат взаємодії між функціональними підрозділами, завдяки правильній організації процесів.

Перспективами подальших розвідок у напрямку дослідження є розробка алгоритму формування та розвитку структури бізнес-процесів фінансово-промислової компанії у післявоєнний період відбудови національної економіки, розробка умов диверсифікації бізнес-процесів як фактора підвищення ефективності виробництва.

Список використаних джерел:

1. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ.* 2018. № 6. С. 261–268.
2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2013. № 10 (151). С. 78–82.
3. Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. № 7. С. 186–189.
4. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. № 24.7. С. 344–350.
5. Кузнецов А. І. Методика проведення обстеження бізнес-процесів підприємства. Портал іTeam Технології корпоративного управління. URL: http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469 (дата звернення 12.03.2023).
6. Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. № 25. С. 162–166.
7. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2012. № 6. С. 203–206.
8. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
9. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
10. Червякова В. В. Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу. *Бізнес Інформ.* 2013. № 9. С. 166–171.

11. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. С. 125–131.
12. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.
13. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
14. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. № 1(91). С. 39–46.
15. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 70–75.
16. Brynjolfsson E.; McAfee, A. The business of artificial intelligence. *Harv. Bus. Rev.* 2017. Vol. 7. P. 3–11.
17. Brock J. K.-U., von Wangenheim, F. Demystifying AI: What Digital Transformation Leaders Can Teach You about Realistic Artificial Intelligence. *Calif. Manag. Rev.* 2019. Vol. 61. P. 110–134.
18. Canhoto A. I., Clear, F. Artificial Intelligence and Machine Learning as Business Tools: A Framework for Diagnosing Value Destruction Potential. *Bus. Horiz.* 2020. Vol. 63. P. 183–193.
19. Goffin K., Mitchell R. *Innovation Management*. New York : Palgrave Macmillan, 2010, 416 p.
20. Haarhaus T., Liening A. Building Dynamic Capabilities to Cope with Environmental Uncertainty: The Role of Strategic Foresight. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2020. P. 155.

References:

1. Aleksandrova K. (2018). Udoskonalennia biznes-protseviv dlia pidvyshchennia yakosti ta bezpeky produktsii pidpriemstva. *Biznes inform*, 6, 261–268.
2. Honcharova O. M. (2013). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak metod protsesnoho upravlinnia. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 10 (151), 78–82 [in Ukrainian].
3. Dubinina V. (2014). Teoretychni aspekty klasyfikatsii biznes protseviv pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 7, 186–189[in Ukrainian].
4. Zdobuvach A. (2014). Biznes-perspektyva vykorystannia informatsiynkh tekhnolohii pry realizatsii ERP-proektu na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 24(7), 344–350 [in Ukrainian].
5. Kuznietsov A. I. Metodyka provedennia obstezhennia biznes-protseviv pidpriemstva. Portal iTeam Tekhnolohii korporatyvnoho upravlinnia. URL: http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469 [in Ukrainian].
6. Merzhynskiy Ye., Komazov P. (2019). Pobudova informatsiinoi systemy strukturnoho modeliuvannia biznes-protseviv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 25, 162–166 [in Ukrainian].
7. Myroshnychenko Yu. V., Filipova A. I. (2016). Naukovo-poniatiynyi aparat reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv pidpriemstva. *Biznes-Inform*, 6, 203–206 [in Ukrainian].
8. Polinkevych O. M. (2014). Mekhanizmy adaptatsii biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv do novoi ekonomiky : monohrafiia. Lutsk : RVV Lutskoho NTU [in Ukrainian].
9. Ponomarenko V. S. (2013). Teoriia ta praktyka modeliuvannia biznes-protseviv: monohrafiia. Kharkiv. : Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
10. Chervyakova V. V. (2013). Formuvannia kombinovanoi biznes-modeli pidpriemstva avtoservisu v umovakh kontrolinhu. *Biznes Inform*, 9, 166–171[in Ukrainian].
11. Chornobai L. I. (2013). Biznes-protsevy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut. *Menedzhment ta pidpriiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 125–131[in Ukrainian].
12. Cherchuk L. M. (2013). Reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv yak instrument upravlinnia stratehichnymy zminamy. *Zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 10(38), 233–241 [in Ukrainian].
13. Chukhrai N. I.(2012). Biznes-model yak dzherelo innovatsiinoho zrostannia. *Upravlinski innovatsii*, 1, 21–33 [in Ukrainian].
14. Shepylenko V. (2019). Teoretychni osnovy orhanizatsii biznes-protseviv promyslovoho pidpriemstva. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 1(91), 39–46 [in Ukrainian].
15. Yankovyi O. H., Hrinchenko R. V. (2019). Vykorystannia biznes-modelei yak elementiv biznes-inzhynirnyrnhu pidpriemstv. *Biznes Inform*, 8, 70–75 [in Ukrainian].
16. Brynjolfsson E., McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harv. Bus. Rev.*, 7, 3–11.

17. Brock J. K.-U., von Wangenheim, F. Demystifying A I. (2019). What Digital Transformation Leaders Can Teach You about Realistic Artificial Intelligence. *Calif. Manag. Rev.*, 61, 110–134.
18. Canhoto A. I., Clear, F. (2020). Artificial Intelligence and Machine Learning as Business Tools: A Framework for Diagnosing Value Destruction Potential. *Bus. Horiz.*, 63, 183–193.
19. Goffin K., Mitchell R. (2010). *Innovation Management*. New York : Palgrave Macmillan.
20. Haarhaus T., Lienen A. Building Dynamic Capabilities to Cope with Environmental Uncertainty: The Role of Strategic Foresight. *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 155.