

Клевцєвич Н.А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва,
Державна установа
«Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Klevtsyevych Nataliya

State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological
Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE REAL
SECTOR OF THE ECONOMY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS**

Актуалізація аспектів, пов'язаних з управлінням підприємствами в умовах цифровізації, набуває над важливого значення. Метою статті є представлення концептуальних засад становлення і розвитку сучасних концепцій управління бізнес процесами та їх використання на підприємствах реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. Теоретичну основу даної наукової роботи складають кращі практики управління бізнес процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій, що наведені в роботах теоретичного та практичного характеру. Для досягнення поставленої мети в статті використані методи графічної інтерпретації результатів аналізу та узагальнення, методи монографічного аналізу, синтезу. Доведено, що суттєві ринкові переваги підприємствам може забезпечити комплекс управління ресурсами та бізнес-процесами на базі цифрових інструментів та прийомів удосконалення бізнес-процесів. Усі досліджені підходи до управління бізнес процесами автором розділені на концепції, спрямовані на вдосконалення роботи підприємства (або ті що передбачають поступовий розвиток), ті що спрямовані на докорінне перетворення його діяльності (або ті що передбачають інноваційний розвиток) та проміжні. Визначено, що віднесення концепції управління до підходу, що передбачає поступовий чи інноваційний розвиток зазвичай залежить від ступеня радикальності змін, які вона вносить у вже існуючі практики та структури управління підприємством. Сформовано переваги та недоліки підходів до управління бізнес процесами підприємства в умовах цифровізації. Зроблено висновок, що еволюція підходів до управління підприємствами відбувається в напрямку більшої гнучкості, інтеграції та активної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем.

Ключові слова: управління, підходи до управління, концепції управління, бізнес-процеси, цифровізація, цифрова економіка.

Updating the aspects related to the management of enterprises in the conditions of digitalization is becoming extremely important. Now it is important for the management to ensure the activities of enterprises, taking into account the features of the transformation in the direction of the digital economy, to foresee possible related problems, and to develop scenarios for reducing the negative consequences and strengthening the positive results from their activities. The purpose of the article is to present the conceptual foundations of the formation and development of modern concepts of business process management and their use at enterprises of the real sector of the economy in the conditions of digital transformations. The theoretical basis of this scientific work consists of the best practices of managing business processes of the real sector of the economy in the conditions of digital transformations, which are given in works of a theoretical and practical nature. To implement this task and achieve the set goal, the article uses methods of graphic interpretation of the results of analysis and generalization, methods of monographic analysis, and synthesis. It has been proven that a complex of resource and business process management based on digital tools and techniques for improving business processes can provide significant market advantages to enterprises. It is substantiated that the transformation of modern methods and techniques of enterprise management is currently of paramount importance for its sustainable operation and competitiveness, achieving maximum results in the future. All researched approaches to the management of business processes by the author are divided into concepts aimed at improving the work of the enterprise (or those that involve gradual development), those aimed at the radical transformation of its activity (or those that involve innovative development) and intermediate ones. It was determined that the assignment of the management concept to the approach, which involves gradual or innovative development, usually depends on the degree of radical changes that it brings to the already existing practices and structures of enterprise management. The advantages and disadvantages of approaches to the management of business processes of the enterprise in the conditions of digitalization have been formed. It was concluded

that the evolution of approaches to enterprise management takes place in the direction of greater flexibility, integration and active interaction with personnel and the external environment. At the same time, it is important to constantly improve and adapt management practices to modern challenges and opportunities.

Key words: *management, management approaches, management concepts, business processes, digitalization, digital economy.*

Постановка проблеми. Наразі у глобальному середовищі динамічно створюється новий економічний порядок – інформаційний. Відбувається оцифрування бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів по всім напрямкам економічної діяльності. Висуваються нові вимоги до конкурентних переваг підприємств та результативних підходів їх роботи та управління. Актуалізація аспектів, пов'язаних з управлінням підприємствами в умовах цифровізації, набуває над важливого значення. Зараз керівництву важливо забезпечити діяльність своїх компаній беручи до уваги особливості трансформації в напрямку цифрової економіки, передбачати можливі супутні проблеми, та опрацювати сценарії зменшення негативних наслідків та посилення позитивних результатів від їх діяльності. Суттєві ринкові переваги підприємствам може забезпечити комплекс управління ресурсами та бізнес-процесами на базі цифрових інструментів та прийомів удосконалення бізнес-процесів. Все це підвищує значимість питання реформатування системи управління сучасних українських підприємств та створює підстави для пошуку концепцій управління, які нададуть змогу сформувати результативну систему управління в умовах стрімких цифрових перетворень. Трансформація сучасних методів та прийомів управління підприємством наразі має надважливе значення для його сталої роботи та конкурентоспроможності, досягнення максимальних результатів у перспективі.

В інформаційну еру, в умовах переходу до цифровізації, перед керівництвом підприємств стоїть завдання постійного опрацювання та застосування інноваційних методів та підходів в управлінні. З появою сучасних технологічних рішень та розширенням кола управлінських завдань, організація роботи суб'єктів господарювання вимагає нових рішень управління. Виникає необхідність трансформації існуючих концепцій управління оскільки традиційні моделі, себе живають і підприємства потребують змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оптимізації бізнес-процесів в умовах цифровізації та методів управління ними є доволі новим. Основні підходи до управління в бізнесі в своїх роботах розглядають Ляшенко Р.В., Феєр О.В., Товт Т.Й., Машкаринець М.С. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством аналізує Перерва І.М. Гур'янов А.Б. серед іншого акцентує увагу в своїх наукових розробках на системному підході до стратегічного управління підприємством.

Авторський колектив – Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. розглядають концептуальні положення реінжинірингу бізнес процесів на підприємствах. Особливості рефлексивного управління інформаційним суспільством аналізує Горбенко Ю. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно конкурентоспроможності підприємства в своїх працях розглядають Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Проте питання можливості та необхідності впровадження концепцій до управління вітчизняними підприємствами реального сектору економіки в умовах динамічної цифровізації бізнес-процесів потребують додаткового вивчення.

Метою статті є представлення концептуальних засад становлення і розвитку сучасних концепцій управління бізнес процесами та їх використання на підприємствах реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація, яка є актуальним напрямком останніх часів стосується всіх сфер економіки та суспільного життя. Провідні цифрові інструменти Індустрії 4.0 суттєво змінюють більшість галузей та сфер економіки. За таких умов одним із провідних завдань функціонування підприємств є їхня швидка адаптація до сучасних трендів цифровізації. Таким чином цифрові перетворення лідирують у переліку пріоритетів керівників. Інформаційні інструменти використовуються для формування нових технологій ведення бізнесу та підвищення результативних показників. Ці трансформації напряму стосуються бізнес-процесів, які є центром кожної організації, і тому результативне управління ними має суттєвий прикладний характер. Тому майже всі процеси, що відбуваються на підприємстві можна віднести до бізнес-процесів. В рамках управління бізнес-процесами важливим є кореляція процесів з цілями функціонування компанії, це означає, що кожен бізнес-процес має функціонувати так, щоб у підсумку були досягненні бізнес-цілі. Тому управління бізнес-процесів та цифрова трансформація – це сфери, які мають наразі суттєвий сенс як для науковців, так і для практикуючих управлінців. Впровадження нових підходів і методів управління передбачають глибоку трансформацію бізнес-процесів підприємств, а масштабність та динамічність змін, що відбуваються на даному етапі розвитку економіки, вимагають дедалі більшої гнучкості та адаптивності управління.

Не дивлячись на це значна частина вітчизняних підприємств використовують традиційні підходи щодо

управління та не застосовує можливості цифрової трансформації для переформатування своєї моделі ведення бізнесу, яка, як правило, направлена на отриманні винагороди, а не масштабування нових можливостей бізнесу, базується на жорсткій ієрархічній структурі управління з чітко визначеними завданнями замість використання командного підходу, який заснований на управлінському інструментарію досягнення результатів, що не дає можливостей зосередження на продукуванні творчих, нестандартних управлінських рішень в системі управління підприємством [1].

Все це спонукає до пошуку нових теоретико-методологічних підходів для забезпечення ефективного управління бізнесом в умовах цифровізації. В теорії та практиці функціонування підприємств виділяють різні концепції управління (рис. 1). Зокрема виділяють: функціональний, процесний, ситуаційний, системний, підхід заснований на реінжинірингу, проведення трансформацій, стратегічний та рефлексійний підходи, підхід заснований на методології бенчмаркінгу та підхід сценарного моделювання тощо.

Усі досліджені підходи можна розділити на концепції, спрямовані на вдосконалення роботи підприємства (або ті що передбачають поступовий розвиток), ті що спрямовані на докорінне перетворення його діяльності (або ті що передбачають інноваційний розвиток) та проміжні.

Віднесення концепції управління до підходу, що передбачає поступовий чи інноваційний розвиток зазвичай залежить від ступеня радикальності змін, які вона вносить у вже існуючі практики та структури управління підприємством. Критерії, які можна використовувати для такого розмежування наведені в табл. 1.

Перші передбачають поступовий розвиток, постійні вдосконалення і адаптації до змін в оточенні. Основна ідея полягає в тому, щоб систематично вдосконалювати існуючі процеси, структури та стратегії управління, зосереджуючись на безперервному розвитку. До концепцій в рамках цієї класифікаційної ознаки можемо віднести: функціональний, процесний, ситуаційний, системний підходи.

– Функціональний підхід до управління підприємством базується на вертикальній ієрархічній структурі, яка передбачає, що окремі одиниці виділяються за ознакою виконання ними певної функції [2]. Керування підприємством за функціонального підходу здійснюється як єдиною цілісною системою, що ґрунтуються на розпорядженнях, наказах та дозволах, і чим вищим є рівень управління, тим важливіші завдання на ньому вирішуються.

А значить, на нижні рівні ієрархії спускаються лише прийняття менш значущих рішень. Функціональний підхід до управління в умовах цифровізації передбачає визначення та впровадження різних функцій, які допомагають організації ефективно адаптуватися до цифрових технологій та забезпечити їхню успішну інтеграцію.

– **Процесний підхід.** Відповідно до процесного підходу, управління – це серія взаємопов’язаних та універсальних управлінських процесів (планування, організація, мотивація, контроль та сполучні процеси – процес комунікації та процес прийняття рішення) [3]. Основна ідея полягає в тому, щоб дивитися на організацію як на систему взаємопов’язаних і взаємодіючих процесів, а не просто як на сукупність окремих функціональних одиниць. Процесний

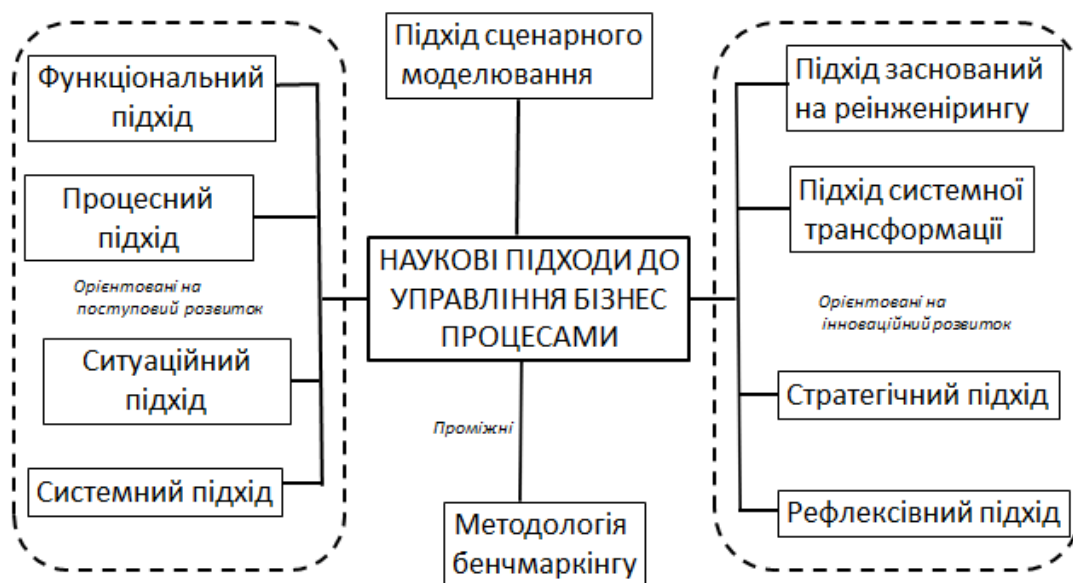


Рис. 1. Наукові підходи до управління бізнес процесами на підприємствах реального сектору в умовах цифровізації

Джерело: побудовано автором

Критерії розмежування концепцій управління бізнес процесами

Критерії	Концепції управління бізнес процесами		
	Передбачають поступовий розвиток	Передбачають інноваційний розвиток	Проміжні
характер змін	зазвичай включають в себе плавні та поступові зміни, які відбуваються впродовж тривалого періоду	спрямовані на суттєві перетворення організації, а не на її поступовий розвиток	можуть бути спрямовані, як на поступові зміни так і на суттєві перетворення, залежно від способу впровадження та ролі, яку вони відіграють в управлінні підприємства
ступінь ризику	часто спрямовані на покращення і оптимізацію існуючих процесів та методів, передбачають невисокий рівень ризику	можуть бути пов'язані з високим рівнем ризику, оскільки вони змінюють установлені порядки речей	ступінь ризику може варіюватися в залежності від різних факторів, таких як галузь, ринкові умови, розмір підприємства та його фінансовий стан
залучення ресурсів	внутрішні ресурси можуть бути використані для впровадження змін, і вони можуть бути легко інтегровані в організаційну структуру управління	великі зміни можуть потребувати залучення зовнішніх експертів, нових технологій або інших ресурсів	вимагають різноманітних ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Залежно від конкретної стратегії підприємства можуть знадобитися різноманітні ресурси
напрямок перетворень	спрямовані на поступове вдосконалення існуючих процесів та стратегій	можуть приводити до виникнення нових парадигм управління, які відрізняються від традиційних підходів	найчастіше, підприємства вибирають комбінацію обох концепцій розвиваючи стратегію, яка враховує особливості конкретної ситуації та динаміку ринку

Джерело: розроблено автором

підхід до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації спрямований на орієнтацію організації на визначення, оптимізацію та управління бізнес-процесами з точки зору їхньої цифрової трансформації. Підприємства за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, які впливають на забезпечення якості процесів виробництва.

– **Ситуаційний підхід.** Ситуаційний підхід свідчить, що різні методи управління повинні застосовуватися залежно від конкретної ситуації, оскільки організація – це відкрита система, постійно взаємодіє з навколишнім світом, тому головні причини того, що відбувається всередині організації (у внутрішньому середовищі), слід шукати у ситуації, у якій ця організація змушена діяти. Ситуаційний підхід до управління в умовах цифровізації бізнес-процесів покликаний приділяти увагу контекстуальним особливостям і реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, він дозволяє швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, включаючи нові технології та ринкові тренди.

– **Системний підхід.** Системний підхід розглядає підприємство як систему, елементи якої взаємозв'язані між собою, що дозволяє ефективно управляти усією системою на основі налагодженої роботи кожного з елементів [4]. У підприємства існує внутрішня та зовнішнє середовище, які також розглядаються в рамках однієї єдиної системи, що утворюють її. Якщо уявити системний підхід у вигляді схеми, то виходить така картина. Системний підхід дозволяє розглядати цифрові технології як інструмент для досягнення страте-

гічних цілей. Цифрові технології використовуються для оптимізації взаємодії та забезпечення ефективності бізнес-процесів в рамках системи. Системний підхід дозволяє розглядати цифрові технології як інструмент для досягнення стратегічних цілей.

Інші концепції передбачають радикальні зміни у традиційних методах управління, що сприяють перетворенню підприємства та його культури. Ці підходи можуть бути складними та вимагати значних змін в організаційній культурі управління бізнес процесами, структурі та методах роботи підприємства. Однак, при успішній реалізації, вони можуть призвести до значних змін та покращень у його діяльності. До концепцій в рамках цієї класифікаційної ознаки можемо віднести: підхід заснований на реінжинірингу, проведення трансформацій, стратегічний та рефлексійний підходи.

– **Підхід заснований на реінжинірингу.** У його основі лежить радикальний підхід, який полягає в виявленні та модернізації роботи компанії з метою корінного перетворення її діяльності, необхідність революційних змін внутрішньої структури управління і подолання системних протиріч в організації праці [5]. Підхід до управління, заснований на реінжинірингу в умовах цифровізації, спрямований на радикальні трансформації бізнес-процесів та використання цифрових технологій для створення нових, більш ефективних моделей діяльності.

– **Підхід заснований на системній трансформації.** Системна трансформація – це не тільки автоматизація всіх технологічних процесів на основі

використання сучасної техніки та відповідного програмного забезпечення, а й збільшення швидкості і якості процесу прийняття і реалізації рішень в системі управління на всіх без виключення рівнях [6]. Системна трансформація в умовах цифровізації вказує на глибокі та фундаментальні зміни в усіх аспектах організації, спрямовані на адаптацію до вимог цифрової економіки та використання передових технологій для поліпшення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Цифрова трансформація вимагає комплексного підходу та підтримки на всіх рівнях організації, щоб успішно адаптуватися до нового цифрового ландшафту та забезпечити стійкість та зростання.

– **Стратегічний підхід.** Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є). Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія [7]. Стратегічний підхід в умовах цифровізації передбачає розробку та впровадження відповідних стратегій, спрямованих на використання цифрових технологій для досягнення бізнес-цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

– **Рефлексивний підхід.** Рефлексивні процеси здійснюються під впливом двох складових дієвої та розумової, які весь час впливають одна на одну [8]. Будь-яка діяльність не може здійснюватися без рефлексії. Не завжди рефлексивні процеси усвідомлюються або фіксуються особою, що приймає рішення, але за їхньої відсутності діяльність перетворюється в механічні рухи. Таким чином те, що формується і відображається в рефлексії менеджера, потім і використовується в його діяльності [8]. Рефлексивний підхід в умовах цифровізації передбачає постійне вивчення, аналіз та вдосконалення дій та стратегій відповідно до отриманих даних і досвіду використання цифрових технологій. Цей підхід дозволяє організаціям бути гнучкими та адаптивними до цифрового середовища що швидко змінюється та стимулювати активну участь співробітників у процесах цифрової трансформації, зокрема через збір їхнього фідбеку та ідей.

Існують концепції до управління, які можна вважати проміжними, тобто вони не є чітко такими, що передбачають поступовий розвиток та такими, що передбачають інноваційний розвиток. Ці підходи можуть включати елементи інновацій та поступових змін, але не передбачають повного перетворення або радикальних розривів в управлінській стратегії. До таких проміжних підходів можемо віднести: підхід заснований на методології бенчмаркінгу та підхід сценарного моделювання.

– **Методологія бенчмаркінгу.** Бенчмаркінг включає комплекс засобів, що дозволяють систематично знаходити, оцінювати всі переваги чужого досвіду і організувати їх використання у своїй роботі. Бенчмаркінг спрямований на вивчення бізнесу. Стосовно до інновацій він означає вивчення бізнесу інших підприємств або підприємців з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики і конкретних видів інновацій [9]. Бенчмаркінг в умовах цифровізації є ефективним інструментом для визначення рівня ефективності та визначення найкращих практик в галузі цифрових технологій. Він дозволяє організаціям порівнювати свої процеси, стратегії та результати з найкращими відомими стандартами в галузі та впроваджувати зміни для поліпшення. Вивчення найкращих практик в галузі цифровізації, які застосовуються конкурентами або в інших галузях.

– **Підхід на основі сценарного моделювання.** Його особливістю є можливість виявлення тих або інших варіантів розвитку подій, можливих змін, а також аналіз та визначення більш перспективних напрямів діяльності у майбутньому та їхня реалізація. Він відноситься до широко застосовуваних багатьма компаніями інструментам довгострокового планування [10]. Сценарне моделювання в умовах цифровізації є потужним інструментом для прогнозування, аналізу та вдосконалення різних аспектів бізнесу, дозволяє створити віртуальні сценарії.

Детальнішу характеристику переваг та недоліків вищеописаних підходів до управління бізнес процесами підприємства в умовах цифровізації наведено в табл. 2.

Таким чином, незважаючи на різноманіття представлених наукових підходів до управління діяльністю підприємств, кожен з них унікальний. Застосування даних підходів дозволить підвищити ефективність управління підприємством, однак максимальна ефективність буде досягнута тільки при одночасному комплексному використанні кількох підходів.

Висновки. Загалом, еволюція підходів до управління підприємствами відбувається в напрямку більшої гнучкості, інтеграції та активної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем. Застосування різноманітних підходів до управління бізнес-процесами у контексті цифровізації визначається необхідністю адаптації організацій до швидких змін у технологічному та економічному середовищі. Кожен із зазначених підходів — вносить свої унікальні внески у цей процес. Загалом, ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифровізації вимагає гнучкості та поєднання різних підходів. При цьому важливо постійно вдосконалювати та адаптувати управлінські практики до сучасних викликів та можливостей. Організації повинні поєднувати стратегічні аспекти різних підходів для досягнення високої рівноваги між стабільністю та готовністю до змін в цифровій епохі.

Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами в умовах цифровізації

Назва підходу	Переваги	Недоліки
Підходи орієнтовані на поступовий розвиток		
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> – простота та зрозумілість побудови організаційної структури; – уникнення дублювання управлінських функцій; – чіткий розподіл функцій 	<ul style="list-style-type: none"> – проблеми на стиках між функціональними підрозділами; – відсутність особи, відповідальної за контроль технології в цілому та за кінцевий результат; – буфер на шляху інновацій
Процесний	<ul style="list-style-type: none"> – формування системи показників і критеріїв оцінки результативності управління на кожному етапі управлінського ланцюжка; – зосередженість управління на стратегічних процесах 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатньо уваги приділяється працівниками підприємства, їх мотивації; – складність впровадження
Ситуаційний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє лідерам або управлінцям адаптуватися до конкретних умов, враховуючи індивідуальні особливості ситуації; – може допомогти ефективно реагувати на нові виклики та можливості 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чітких принципів може призвести до невизначеності та непередбачуваності; – високі ризики неспроможності приймати рішення
Системний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє керівникам оцінювати всю організацію як єдину систему; – сприяти покращенню процесів та вирішенню проблем, оскільки дозволяє аналізувати взаємодію різних елементів організації 	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація системного підходу може бути складною через велику кількість факторів, які слід враховувати; – може вимагати значних витрат часу і фінансових ресурсів
Підходи орієнтовані на інноваційний розвиток		
Реінженірінг	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє визначити найбільш важливі етапи бізнес-процесу та вкласти зусилля в їх оптимізацію; – сприяє встановленню стандартів і процедур, що допомагає підвищити якість виконання завдань 	<ul style="list-style-type: none"> – вимагає значних фінансових вкладень на стадії планування та впровадження; – може виникнути ризик втрати досвіду та знань, які були накопичені протягом тривалого періоду
Системна трансформація	<ul style="list-style-type: none"> – охоплює всі аспекти бізнесу, що дозволяє вирішувати проблеми не тільки на рівні окремих процесів, але й у контексті їх взаємодії; – дозволяє забезпечити взаємодію між бізнес-процесами та стратегічними цілями компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – може бути дуже витратною, і фінансовий вклад може бути великим; – персонал може виявити опір передбачуваним або непередбачуваним змінам у структурі та процесах
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє забезпечити взаємодію бізнес-процесів з місією та візією компанії, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей; – дозволяє компанії визначити та розвивати свої конкурентні переваги 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічні зміни можуть вимагати значних зусиль та витрат на системну перебудову бізнес-процесів; – деякі стратегічні зміни можуть потребувати значного часу для виявлення позитивних результатів
Рефлексивний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє компанії постійно оцінювати та коригувати свої бізнес-процеси на основі накопичених даних та власного досвіду; – здатність до рефлексії дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та реагувати на нові виклики 	<ul style="list-style-type: none"> – процес рефлексії може вимагати великої кількості часу та ресурсів, особливо в ситуаціях великої складності; – зосередження на рефлексії може вказувати на проблеми, але не завжди призводить до конкретних рекомендацій або рішень
Проміжні		
Методологія бенчмаркінгу	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє компанії визначати та усвідомлювати найкращі практики в індустрії та використовувати їх для поліпшення власних бізнес-процесів; – стимулює конкуренцію та вирішення організаційних завдань для підтримання свого конкурентного статусу 	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація бенчмаркінгу може бути витратною та вимагати значних ресурсів; – компанії можуть намагатися копіювати практики конкурентів, але це може призвести до втрати унікальності та конкурентної переваги;
Сценарне моделювання	<ul style="list-style-type: none"> – сценарії дозволяють уявити різні можливі розвитку подій та забезпечують простір для прогнозування та аналізу; – робить організацію більш гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі; 	<ul style="list-style-type: none"> – моделі можуть спростувати реальність та не завжди враховувати всі нюанси бізнес-процесів; – може вимагати значних обсягів інформації для точного аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [2–10]

Список літератури:

1. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 23–24.
2. Феєр О.В., Товт Т.Й., Машкаринець М.С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2021. Випуск 2(31). С. 173–176.
3. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1–8.
4. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277.
5. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059> (дата звернення: 20.01.2024).
6. Негода Ю.В. Методологічні підходи до дослідження процесу системної трансформації аграрного сектору економіки. *Міжнародний науково-виробничий журнал сталий розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 26–32.
7. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 2 (64). С. 44–50.
8. Горбенко Ю. Особливості рефлексивного управління інформаційним суспільством. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2020. Випуск 6. С. 49–55.
9. Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. №11. С. 3–6.
10. Давидова О.Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 493–498.

References:

1. Liashenko R. V. (2018) Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Basic approaches to management in business]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (64), pp. 23–24.
2. Feier O. V., Tovt T. I., Mashkarynets M. S. (2021) Analiz teoretychnykh pidkhodiv do upravlinnia pidpryiemstvom [Analysis of theoretical approaches to enterprise management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Osvita i nauka"*, vol. 2(31), pp. 173–176.
3. Pererva I. M. (2021) Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpryiemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 29, pp. 1–8.
4. Hur'ianov A. B. (2011) Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [A systematic approach to strategic enterprise management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 34, pp. 274–277
5. Kreidych I. M., Ivata V. V., Shvets K. M. (2015) Kontseptualni polozhennia reinzhyrnynhu biznes protsesiv na pidpryiemstvakh [Conceptual provisions of reengineering of business processes at enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059> (accessed January 20, 2024).
6. Nehoda Yu. V. (2019) Metodolohichni pidkhody do doslidzhennia protsesu systemnoi transformatsii ahrarnoho sektoru ekonomiky [Methodological approaches to the study of the process of systemic transformation of the agrarian sector of the economy]. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal stalyy rozvytok ekonomiky*, no. 4(45), pp. 26–32.
7. Kolesov O. S., Vatskivska A. V. (2012) Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva v umovakh hospodariuvannia [Modern approaches to strategic management of enterprise development in business conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*, no. 2 (64), pp. 44–50.
8. Horbenko Yu. (2020) Osoblyvosti refleksyvnoho upravlinnia informatsiinym suspilstvom [Peculiarities of reflexive management of the information society]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya psykholohichni nauky*, vol. 6, pp. 49–55.
9. Dobrianska N. A., Popovych O. M., Varhatiuk M. O. (2016) Sut ta znachennia metodu benchmarkinhu vidnosno konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [The essence and significance of the benchmarking method in relation to the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 11, pp. 3–6.
10. Davydova O. Iu. (2014) Stsenarne modeliuвання – optymalnyi pidkhid do planuvannia [Scenario modeling is the optimal approach to planning]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 493–498.