

УДК 65.012.8:338.47: 005.3

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>

Коптєва Г.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Koptieva Hanna

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Taxation
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК КРИТЕРІЙ ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

ECONOMIC SECURITY AS CRITERIA FOR ASSESSMENT OF BUSINESS PROCESSES

Проаналізовано підходи та методи якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів, визначено їхні переваги та недоліки під час застосування з метою оцінювання бізнес-процесів підприємств. Досліджено та систематизовано ключові групи критеріїв та показників, які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства. Вперше автором статті обґрунтовано економічну безпеку як особливий критерій оцінки бізнес-процесів. Досліджено загальні показники оцінки бізнес-процесів підприємства та запропоновано систему специфічних показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів, яка відрізняється від наявних урахуванням показників зрілості та дає змогу оцінити та прийняти адекватні управлінські рішення, що спрямовані на забезпечення та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, розвиток підприємства та управління персоналом.

Ключові слова: бізнес-процес, критерії оцінки бізнес-процесу, ефективність бізнес-процесу, результативність, економічна безпека.

Проанализированы подходы и методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов, определены их преимущества и недостатки при применении с целью оценки бизнес-процессов предприятий. Исследованы и систематизированы ключевые группы критериев и показателей, которые применяются для оценки бизнес-процессов предприятия. Впервые автором статьи обоснована экономическая безопасность как особый критерий оценки бизнес-процессов. Исследованы общие показатели оценки бизнес-процессов предприятия и предложена система специфических показателей оценки экономической безопасности бизнес-процессов, которая отличается от существующих включением показателей зрелости и позволяет оценить и принять адекватные управленческие решения, направленные на обеспечение безопасности и совершенствование внутренних бизнес-процессов, развитие предприятия и управления персоналом.

Ключевые слова: бизнес-процесс, критерии оценки бизнес-процесса, эффективность бизнес-процесса, результативность, экономическая безопасность.

The analysis of scientific and practical literature has led to the conclusion that there is no unified approach to assessing business processes of enterprises. Assessment of business processes of enterprises is an effective tool for ensuring the success of enterprises in modern conditions, which contributes to increasing profits and productivity, reducing costs, improving the quality of services in order to meet the needs of consumers. The purpose of the article is to develop recommendations for creating a generalized system of indicators for evaluating business processes by analyzing and generalizing existing scientific approaches and methods for evaluating business processes of enterprises. Approaches and methods of qualitative and quantitative analysis of business processes are analyzed, their advantages and disadvantages are determined when applied to evaluate business processes of enterprises. In the scientific literature, there is a plurality of opinions about the criteria for evaluating business processes, as well as their identification with evaluation indicators. The key groups of criteria and indicators that will be used to evaluate the business processes of an enterprise are studied and systematized. The article substantiates economic security as a special criterion for evaluating business processes. The General indicators of business process assessment of the enterprise are investigated and a system of specific indicators for assessing the economic security of business processes is proposed, which differs from the existing ones by conducting an assessment on the indicators of

maturity and allows evaluating and making adequate management decisions aimed at ensuring security and improving internal business processes, enterprise development and personnel management. Assessing the economic security of business processes based on the proposed indicators allows you to track the current activity of the enterprise and assess the effectiveness of its functioning and development in the future. At the same time, the created system for measuring and monitoring business processes is aimed not only at controlling the final result, but also at preventing inconsistencies from the set goals.

Keywords: *business process, business process evaluation criteria, business process efficiency, efficiency, economic security.*

Постановка проблеми. Оцінка бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення успішної діяльності підприємств в сучасних умовах, що сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості послуг з метою їх відповідності потребам споживачів. Функціонування будь-якого бізнес-процесу (підпроцесу, субпроцесу, операції) має оцінюватися в показниках його внеску в досягнення мети всієї системи.

Серед проблем, вирішення яких вимагає практика господарської діяльності підприємств, найбільш важливою є пошук можливостей щодо суттєвого постійного підвищення ефективності бізнесу, що викликає необхідність оцінки для якісного вдосконалення бізнес-процесів з одночасним упровадженням нових інформаційних технологій.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Формування методичних засад здійснювалося на базі систематизації огляду літературних джерел щодо дослідження бізнес-процесів та їх моделювання такими зарубіжними та вітчизняними авторами, як Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова [1], Е.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, М.С. Янг [2], В.Г. Єліферов, В.В. Репін [3], Л.А. Козерод [4], А.С. Козлов [5], А. Кочнев [6], В.М. Ковальов, С.М. Ковальов [7;8], В.А. Тігарева, І.В. Станкевич [9], К.К. Чупров [12], М. Наммер, J. Champy [15] та інші [10; 11; 14; 16–18]. Проблемам економічної безпеки бізнес-процесів підприємств присвячені роботи таких дослідників, як С.М. Ілляшенко [13], В.П. Валіков, В.В. Македон та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Відзначаючи високий рівень наукових здобутків учених у розвитку теорії та практики процесно-орієнтованого управління, на наш погляд, є не досить розробленим питання оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація критеріїв оцінки бізнес-процесів підприємства, обґрунтування економічної безпеки як певного їх стану і розроблення системи загальних і специфічних показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. У таких умовах перед підприємством постає потреба у забезпеченні економічної безпеки таких бізнес-процесів шляхом реагування на зміни, пов'язані із впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Тож бізнес-процеси є не лише описом діяльності підприємства, а й дієвим інстру-

ментом управління бізнесом і передумовою забезпечення економічної безпеки такого підприємства.

Для того, щоб бізнес-процеси дійсно були налагоджені, вони мають здійснюватися за певними стандартами (регламентами) та відповідати певним критеріям. Як правило, у науковій літературі є плюралізм думок із приводу критеріїв оцінки бізнес-процесів, а також їх ототожнення з показниками оцінки. Так, наприклад, зарубіжні науковці як критерії пропонують розглядати гнучкість, результативність, ефективність, стратегічну важливість, складність, частоту, документованість, вимірюваність тощо [14–18]. Водночас вітчизняні та російські автори ці ж критерії називають показниками і пропонують до їхнього кола включати також складність, процесність, контрольованість, регульованість, ресурсомісткість, результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість та інші [3–12].

На наш погляд, критерій є певною ознакою, на основі якої здійснюється оцінювання будь-якої характеристики, рівня сформованості певного структурного компоненту діяльності, за якою має ухвалюватися рішення або формуватися оціночне судження. Для перевірки такого рішення на відповідність тому чи іншому критерію вибираються певні показники, тобто дані, які засвідчують якийсь результат або кількість чогось. Отже, показник – свідчення, доказ, ознака чогось, те, що можна виміряти.

З цих позицій вважаємо некоректним ознаки складності, ефективності, результативності або, наприклад, контрольованості, регульованості чи адаптованості відносити до показників. Адаже для встановлення відповідності певних бізнес-процесів цим ознакам необхідно спочатку визначити показники, які дозволяють цілісно описати ознаку, а потім уже встановити правила такої відповідності.

Отже, розглянемо критерії оцінки бізнес-процесів та систематизуємо їх у табл. 1.

За даними табл. 1 можна дійти висновку, що 54,5% авторів виділяють такі критерії бізнес-процесів, як ефективність і вартість, а 45,4% додають ще якість і складність. Інші критерії є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що, між тим, жодним чином не заперечує їхню важливість.

Наприклад, критерій зрілості певним чином характеризує оптимальний стан бізнес-процесів з точки зору їх стандартизації, ресурсоемності та тривалості, а проблемність – наявність певних збоїв під час їх виконання. І зрілість, і проблемність у сукупності визначають різні (полярні) аспекти бізнес-процесів підприємства, які найбільш узагальнено уособлюються в критерії економічної безпеки.

У наведених дослідженнях економічна безпека бізнес-процесів не розглядається як критерій їх

Таблиця 1

Систематизація критеріїв оцінки бізнес-процесів

Критерії	Автори (рік)										
	Чупров К.К. (2005) [12]	Сліферов В.Г., Репін В.В. (2005) [3]	Чаадаєв В.К. (2004) [11]	Ковальов С.М. та В.М. Ковальов (2005) [7; 8]	Кочнев О. (2005) [6]	Козерод Л.А. (2009) [4]	Федюкин В.К. (2007) [10]	Hammer M., Champy J. (1993) [15]	Ma J. Y., Kim B. W. (2012) [18]	TurkIM. (2013) [17]	Reijers H.A. (2006) [14]; McCormack K. (2001) [16]
Регульованість	+										
Ефективність		+	+		+	+	+		+		
Складність	+	+						+	+	+	
Процесність	+	+									
Контрольованість	+										
Ресурсоемність	+										
Результативність			+	+	+		+				
Продуктивність			+		+						
Вартість			+	+			+			+	+
Адаптованість			+				+				
Якість				+	+		+				+
Зрілість								+			
Важливість				+				+			
Проблемність				+							
Фрагментованість				+							
Час, тривалість			+	+			+			+	+
Гнучкість											+
Вимірюваність											+
Документованість											+
Частота								+			

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 4; 6–8; 10–12; 14–18]

оцінки, а вивчається епізодично, як правило, тільки в частині інформаційних загроз. Зважаючи на те, що насправді коло таких загроз і небезпек значно ширше і охоплює всі аспекти економічної діяльності підприємства, на наш погляд, правомірно ввести як окремий критерій оцінки бізнес-процесів саме їх економічну безпеку.

Як було зазначено вище, досить поширеним напрямом під час вивчення бізнес-процесів є не тільки критерії, але і показники їх оцінки, серед яких найбільш розповсюдженими можна вважати показники ефективності бізнес-процесів. Їх узагальнене представлення з урахуванням авторської систематизації за певними ознаками наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Систематизація показників ефективності бізнес-процесів підприємств

Ознака групування	Показники	Джерело
1. За змістом вхідної інформації	– фінансові показники; – технічні показники; – часові показники	Сліферов В.Г., Репін В.В. (2005) [3]
2. За методами отримання вхідної інформації	– якісні (суб'єктивні оцінки експертів і керівників); – кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу)	Козлов А.С. (2006) [5]
3. За об'єктами оцінювання	– показники ефективності окремих процесів; – показники продукції підприємства; – показники задоволеності клієнтів результатами діяльності підприємства; – мікроекономічні та фінансові показники діяльності.	Чупров К.К. (2005) [12]
4. За рівнем витрат	ABC-аналіз (система Activity-based costing)	Аткінсон Е.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. (2005) [2]

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 5; 12]

Аналіз наукової і практичної літератури дав змогу дійти висновку про відсутність єдиного підходу до оцінки бізнес-процесів підприємств. Автори більшості класифікаційних підходів виокремлюють два напрямки формування:

- розподіл показників на якісні та кількісні [3; 5];
- виокремлення показників, що характеризують бізнес-процес загалом, та тих, за якими оцінюються окремі складники: продукт, ресурси, клієнт тощо [1–3].

Кожен із наведених підходів має як переваги, так і недоліки, які необхідно дослідити, зважити та узагальнити з метою вибору найбільш дієвого підходу та створення узагальненої системи показників оцінки бізнес-процесів підприємств.

Якісний аналіз найчастіше використовуються для створення описової бази і шкали для подальшої кількісної оцінки, побудови гіпотези для перевірки, адже вони дозволяють зрозуміти сутність проблеми, сформулювати завдання та понятійний апарат для подальших кількісних досліджень. Якісний аналіз до оцінки бізнес-процесів дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів та надає чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу.

Кількісний аналіз, у свою чергу, дає змогу отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з огляду на технічні вимоги, показники якості. За допомогою цього інструменту вимірюється ступінь ефективності бізнес-процесу, розраховується рентабельність, визначаються часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу встановлюються нормативи, коригуються стратегічні цілі, прогнозується подальший розвиток підприємства [9, с. 115].

Кількісний аналіз бізнес-процесів можна здійснювати за такими групами показників, як:

- показники бізнес-процесу – числові величини, які характеризують перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;

- показники продукту (послуги) – числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу;

- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживачів результатом процесу.

На наш погляд, найбільш важливими показниками виконання бізнес-процесів підприємства є ступінь задоволеності потреб споживачів та прибутковість самого підприємства. У першому випадку особливу роль відіграють допоміжні бізнес-процеси, оскільки їхня якість оцінюється ймовірними показниками, а у другому – основні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та розвитку як об'єкти оцінки.

Якщо розглянуті вище показники є доволі загальними і розглядаються науковцями під час застосування різних критеріїв оцінки бізнес-процесів, то оцінка їхньої економічної безпеки потребує врахування специфічних характеристик, пов'язаних як із виникненням різноманітних загроз під час діяльності, так і з можливістю їх упередження/уникнення.

Важлива частка таких загроз пов'язана із сучас-

ною практикою бізнесу, успішність якого все більше залежить від упровадження нових інформаційних технологій. Застосування новітніх інформаційних технологій, з одного боку, дає значні переваги в діяльності підприємств, а з іншого – потенційно створює передумови для витоку, розкрадання, втрати, спотворення, підробки, знищення, копіювання і блокування інформації, тобто може призвести до збитків. Отже, інформаційна безпека як складник економічної безпеки підприємства ставить за мету виявити можливі погрози безпеки інформації, визначити їхні наслідки і можливий збиток, забезпечити необхідні заходи і засоби захисту й оцінити їхню ефективність.

С.М. Ілляшенко [13, с. 20–21] пропонує використовувати для оцінки рівня інформаційної безпеки добуток таких показників, як: коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт точності інформації, коефіцієнт суперечливості інформації.

Інша частка загроз пов'язана із діяльністю персоналу і зумовлює необхідність забезпечення кадрової безпеки підприємства. Персонал є головним фактором і джерелом розвитку підприємницької діяльності, який потребує безпечних умов діяльності та одночасно може бути джерелом виникнення та реалізації внутрішніх загроз і небезпек для кадрової безпеки. Отже, виникає потреба у наявності служби безпеки, правової захищеності всіх аспектів діяльності підприємства, організації безпеки персоналу, захищеності комерційних інтересів тощо.

Рівень правової безпеки може бути визначений залежно від співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальних, так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм прав), і загального розміру відвернутих юридичною службою втрат. Для оцінки автором запропонована шкала: від абсолютної правової безпеки до кризового стану [13, с. 20].

Якість управління бізнесом може оцінюватися також за допомогою аналізу зрілості управління її бізнес-процесами. Кожен об'єкт, здатний до зміни, може проходити через кілька етапів (рівнів) зрілості. Відомо декілька підходів до оцінки процесної зрілості, наприклад, Software Engineering Institute (SEI) сумісно з Mitre Corporation (CMMI (Capability Maturity Model Integration)), або модель PЕММ Майкла Хаммера, та інші [15]. Використання показників зрілості є необхідною умовою для оцінки якості бізнес-процесів, тому що на підприємстві з низьким рівнем зрілості бізнес-процесів неможливе ефективне функціонування будь-якої системи, в тому числі й економічної безпеки.

Зрілість бізнес-процесів нами пропонується розглядати не тільки у широкому контексті їхньої готовності до впровадження певних управлінських практик, але і з погляду їх цифровізації. Для сучасного бізнесу відповідно до концепції «управління на основі цінностей» (MBV) цифровізація розглядається як цінність, оскільки вона дає змогу підвищити якість взаємин із партнерами (за рахунок довіри, надійності, швидкості, зручності, відкритості), створюючи при цьому нові конкурентні переваги. Цифрове середовище кардинально змінює характер ринків, створюючи нові можливості і загрози. Відповідно, вважаємо

необхідним ввести і такий показник, як цифрова зрілість, рівень якого буде описуватися забезпеченням клієнтоцентричності, а саме: цифровий клієнтський сервіс, омніканальність, цифровий маркетинг і комунікації тощо. Цифрова трансформація є масштабною адаптацією бізнесу до нових умов цифрової економіки й одним з основних елементів нової парадигми менеджменту в сучасних умовах [19, с. 90].

Підводячи підсумки щодо важливості оцінки економічної безпеки бізнес-процесів, нами узагальнені напрями та показники такої оцінки у табл. 3.

Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів за запропонованими показниками дає змогу відстежувати поточну діяльність підприємства та оцінювати стан його захищеності з позицій майбутніх загроз і викликів. При цьому створювана система виміру і моніторингу бізнес-процесів спрямована не тільки на контроль кінцевого результату, але й на попередження невідповідностей від заданих цілей. За допомогою запропонованих показників менеджмент підприємства може оцінити та прийняти адекватні управлінські рішення, що спрямовані на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, надійність і безперебійність їх виконання.

Висновки. У статті досліджено та систематизовано ключові групи критеріїв і показників, які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства. За результатами проведеного дослідження визначено, що більшість авторів до основних критеріїв оцінки бізнес-процесів відносять: ефективність, вартість, якість і складність. Інші критерії є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що, між тим, жодним чином не заперечує їхню важливість. Найбільш розповсюдженими показниками визначено показники ефективності бізнес-процесів, які систематизовано за змістом і методами отримання інформації, об'єктами оцінки тощо.

З метою повноти опису можливих станів бізнес-процесів обґрунтовано економічну безпеку як осо-

бливий критерій їхньої оцінки. Досліджено загальні показники оцінки бізнес-процесів підприємства та запропоновано систему специфічних показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів, яка відрізняється від наявних урахуванням показниками зрілості і дає змогу оцінити та прийняти адекватні управлінські рішення, що спрямовані на побудову та підтримку надійних, стандартизованих і якісних бізнес-процесів.

Метою подальших досліджень є розроблення методичного підходу до оцінки бізнес-процесів, який усуватиме недоліки розглянутих підходів та методів і дасть змогу проводити глибокий комплексний аналіз бізнес-процесів підприємства.

Бібліографічний список:

1. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Система экономики качества: монография. Москва, 2005. 163 с.
2. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет. 3-е издание, пер. с англ. Москва, 2005. 874 с.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процесс: Регламентация и управление : учебник. Москва, 2005. 319 с.
4. Козерод Л.А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия. *Вестник Новосибирского государственного университета*. 2009. Т. 9. Вып. 1. С. 83–90.
5. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов : учебное пособие. Москва, 2006. 272 с.
6. Кочнев, А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. 2005. URL: http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book. (дата звернення: 15.04.2020).
7. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации. Консультант директора. 2005. № 7(234). С. 24.
8. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52> (дата звернення: 15.04.2020).
9. Тігарева В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Випуск 3/2016 (98). Ч. 1. С. 113–122.

Таблиця 3

Узагальнені напрями та показники оцінки економічної безпеки бізнес-процесів

Напрямок оцінки	Показники	Рекомендований стан (значення) / напрям змін
Наявність служби безпеки	Забезпеченість працівників підприємства службою безпеки;	Забезпеченість
Правова захищеність всіх аспектів діяльності підприємства	Питома вага договорів підприємства, за якими відкриті судові справи, в загальній кількості господарських договорів підприємства; Наявність юристів (служби); Рівень правової безпеки	Зниження в динаміці Наявність $K_i < 0,3$
Організація безпеки персоналу	Наявність служби охорони Наявність системи охорони приміщень	Наявність Наявність
Захищеність комерційних інтересів	Рівень втрат від розголошення конфіденційної інформації	Недопущення
Захищеність інформації	Наявність інформаційно-аналітичного підрозділу; Рівень інформаційної безпеки	Наявність $0,3 \leq K_i < 0,7$
Зрілість бізнес-процесу	Коефіцієнт відносної зрілості – відношення суми реально досягнутих рівнів зрілості підпроцесами, що входять до складу процесу, до добутку значення запланованого рівня зрілості і кількості вкладених підпроцесів	Збільшення в динаміці
Цифрова зрілість	Наявність власних електронних ресурсів, сайту, корпоративної електронної пошти	Наявність

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [13; 19]

10. Федюкин В.К. Методы параметрической оценки качества продукции. *Качество. Инновации. Образование*: ежемесячный научно-практический журнал. 2007. № 5. С. 32–38.
11. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. Москва, 2004. 176 с.
12. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании. *Консультант директора*. 2005. № 20. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>. (дата звернення: 15.04.2020).
13. Ильяшенко С.М. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия. *Збірник наукових праць Донецького державного технічного університету*. № 47. 2002. С.16–22.
14. Reijers, H.A. and Mansar, S.L. Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics, *Omega*. 2005. Vol. 33, №4, pp.283–306. DOI: 10.1016/j.omega.2004.04.012.
15. Hammer, M. and Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins, New York, 1993.
16. McCormack, K. Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress*. Vol.34, №1, pp.51–58, 2001.
17. Turki, M., Saad, I., Gargouri, F., Kassel, G. A Multi-criteria Business Process Evaluation Methodology for Knowledge Localization. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/260952418> (дата звернення: 16.04.2020).
18. MaJ.Yo., KimB.W., SeoYo.H., Leem C.S.and Moon H. An integrated method for business process improvement. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*. Vol.8, №7(B), 2012. pp. 5237–5250. URL: <http://www.ijicic.org/si-bpm-03.pdf> (дата звернення: 16.04.2020).
19. Кузин Д.В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе. *Менеджмент*. №3. 2019. С. 89–99.
7. Kovalev, S.M., Kovalev, V.M. (2005), Vybor biznes-protsessov dlya optimizatsii [Selection the business processes for optimization], *Konsul'tant dyrektora*, no. 5, Available at: betec.ru/index.php?id=6&sid=39 (accessed April 15, 2020).
8. Kovalev S.M., Kovalev V.M. (2005) Metody analiza i optimizatsii biznes-protsessov [Methods for analyzing and optimizing business processes] Available at: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52> (accessed April 15, 2020).
9. Tigarieva V., Stankevich I. (2016) Analizis nuiuchykh pidkhodiv ta metodiv otsiniuvannia biznes-protsesiv pidpriemstv ta orhanizatsii [Analysis of existing approaches and methods of evaluation business processes of enterprises and organizations]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. Vol. 3(98). no.1. pp. 113–122.
10. Fediukin V.K. (2007) Metody parametriceskoi otsenki kachestva produktsii [Methods of parametric estimation of production quality]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie: ezhemesiachnyi nauchno-prakticheskii zhurnal* [Quality. Innovation. Education]. no. 5, pp. 32–38.
11. Chaadaev V.K. (2004) Biznes-protsessy v kompaniyakh svyazi [Business processes in communications companies]. Moskva.
12. Chuprov, K.K. (2005) Ekspres-metod diagnostiki biznes-protsessov kompanii [The Express-method of the business processes of the company], *Konsul'tant dyrektora*, no. 20. Available at: [cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml) (accessed April 15, 2020).
13. Il'yashenko S.M. (2002) "Otsenka sostavlyayushchikh ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya" [Assessment of the company's economic security components] *Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*. no.47. pp. 16–22.
14. Reijers, H.A. and Mansar, S.L. (2005) "Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics", *Omega*. Vol.33, no. 4, pp.283–306. DOI: 10.1016/j.omega.2004.04.012.
15. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York.
16. McCormack, K. (2001) Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress*. Vol.34, no. 1, pp. 51–58.
17. Turki, M., Saad, I., Gargouri, F., Kassel,G.A.(2013) "Multi-criteria Business Process Evaluation Methodology for Knowledge Localization". Available at: <https://www.researchgate.net/publication/260952418> (accessed April 16, 2020).
18. MaJ. Yo., KimB. W., Seo Yo.H., Leem C.S.and Moon H. (2012) "An integrated method for business process improvement". *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*. Vol.8, no.7(B). pp. 5237–5250. Available at: <http://www.ijicic.org/si-bpm-03.pdf> (accessed April 16, 2020).
19. Kuzin, D.V. (2019), "Problemy tsifrovoy zrelosti v sovremennom biznese" [Problems of digital maturity in modern business], *Menedzhment*, vol.3, pp. 89-99.

References:

1. Adler, Yu.P., Schepetova, S.E. (2005), *Systema ekonomy kachestva* [The system of quality economy] monograph, Moscow. (in Russian)
2. Atkinson, A.E, Banker, R.D., Kaplan, R.S., Young, M.S. (2005), *Upravlencheskiy uchet* [Management Accounting], Translated by A.D. Rakuiiovskiy, D.A. Rakubovskaia, Moscow. (in Russian)
3. Eliferov V.G., Repin V.V. (2005) Biznes-protsess: Reglamentatsiya i upravlenie [Business process: Regulation and management] : uchebnyk. Moskva, 319s. (in Russian)
4. Kozherod, L.A. (2009), "Methods to assess economic efficiency of company's business processes", *Transactions of NSU*, iss. 9, vol. 1, pp. 83–90.
5. Kozlov A.S. (2006) Proektirovanie issledovanie biznes-protsessov [Design and research of business processes] : uchebnoe posobie. Moskva. 272 s. (in Russian)
6. Kochnev, A.(n.d.). *Prakticheskoye rukovodstvo po vnedreniyu protsessnogo podkhoda k upravleniyu kompaniyey*. [Practical guidance on the implementation of the process approach to the management of the company]. lteam.ru. Available at: http://lteam.ru/literature/processes/process_approach_book (accessed April 15, 2020).