

УДК 658:005.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-57>**Тарасюк Г.М.**доктор економічних наук, професор,
декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Пащенко О.П.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Жигadlo Л.М.**магістрант
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Tarasiuk Halyna**Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Business and Services
*Zhytomyr Polytechnic State University***Pashchenko Olha**Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Management
Business and Marketing Technologies
*Zhytomyr Polytechnic State University***Zhyhadlo Larysa**Master Student
Zhytomyr Polytechnic State University

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN AN ORGANIZATION

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами, а також методи їх удосконалення в контексті інноваційного розвитку підприємств. Авторами проаналізовано етапи, класифікацію, ключові характеристики та основні проблеми, які виникають у процесі управління бізнес-процесами. Визначено, що система управління бізнес-процесами має бути спрямована на підвищення ефективності та результативності, для чого необхідне створення чіткої системи аналізу діяльності. Така система повинна забезпечувати не лише виявлення та усунення недоліків, а й ідентифікацію першопричин проблем. Важливим акцентом є визначення критеріїв ефективності бізнес-процесів і їх постійний моніторинг. Встановлено, що реінжиніринг і оптимізація залишаються найбільш популярними підходами до вдосконалення бізнес-процесів.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, ефективність, результативність, інноваційний розвиток, реінжиніринг, оптимізація.

The article considers theoretical and practical aspects of business process management, as well as methods for their improvement in the context of innovative development of enterprises. It is determined that business processes encompass a set of internal operations of an enterprise aimed at producing products or providing services that meet consumer requirements in terms of cost, quality, and level of service. The stages, classification, key characteristics and main problems that arise in the process of business process management are analyzed. It is determined that the business process management system should be aimed at increasing efficiency and effectiveness, for which it is necessary to create a clear system of activity analysis. Such a system should ensure not only the detection and elimination of shortcomings, but also the identification of the root causes of problems. An important emphasis is on determining the criteria for the effectiveness of business processes and their constant monitoring. It is established that reengineering and optimization remain the most popular approaches to improving business processes. It is important to understand that business processes are formed through interaction between divisions of the enterprise, ensuring the creation of final products or services that meet market needs. Process optimization allows not only to increase efficiency, but also to reduce costs, improve product quality and meet customer requirements. In this context, it is advisable for enterprises to use both gradual improvements through optimization and radical changes

in the form of reengineering, depending on the goals and resources set. Key measures for improving business processes include in-depth analysis of existing operations, implementation of digital technologies, development of key performance indicator systems, training of personnel and ensuring compliance with international quality standards. Particular attention should be paid to aligning business processes with the overall company strategy, which will contribute to their harmonization and ensure the sustainability of operations. Effective business process management is an important factor in the development of an enterprise, allowing it to adapt to the challenges of the modern market, increase productivity, and ensure long-term stability of operations.

Keywords: business process management, efficiency, effectiveness, innovative development, reengineering, optimization.

Постановка проблеми. Сучасні реалії створюють умови, за яких підприємства змушені адаптуватися до нових ринкових викликів. Такі зовнішні фактори, як пандемія COVID-19, військова агресія росії, високий рівень ризиків ведення бізнесу та невизначеність майбутнього, провокують внутрішні зміни в компаніях, спричиняють появу нових конкурентів і можуть стати серйозною загрозою для бізнесу. Динаміка сучасного ринкового середовища, посилення конкуренції між локальними та міжнародними виробниками, а також коливання ринкових умов і численні ризики впливають на глобалізацію діяльності, обіг капіталу та операційну діяльність підприємств.

У таких умовах виникає нагальна потреба у створенні стабільних конкурентних переваг і здатності компаній швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що вимагає радикального перегляду підходів до управління, яке дозволить адаптувати бізнес до сучасних викликів та мінімізувати ризики для його функціонування. Швидкі трансформації у бізнес-середовищі змушують компанії постійно переглядати свої стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість до зовнішніх загроз.

Утримання конкурентних позицій стає дедалі складнішим завданням для багатьох підприємств. Якщо компанії не зможуть своєчасно реагувати на виклики, впроваджувати інноваційні підходи до управління та враховувати зміни у своїй діяльності, це може загрожувати їхньому подальшому існуванню. Важливим аспектом ефективної адаптації до змін є перегляд традиційних підходів до роботи, зосередження на організаційних трансформаціях та оновлення стратегій відповідно до нових умов.

Організації, які прагнуть досягти довгострокової стабільності, повинні регулярно модернізувати свої підходи до управління, щоб успішно реагувати на зовнішні виклики та долати потенційні труднощі. Особливої уваги заслуговує аналітична складова в управлінні виробничими підприємствами, яка сприяє розробці рекомендацій для оптимізації бізнес-процесів у сучасних ринкових умовах.

Наразі управлінські процеси на виробничих підприємствах часто виявляються недостатньо ефективними, що уповільнює розвиток персоналу, стримує економічне зростання компаній та не підтримує принципів сталого розвитку економіки. Такі проблеми свідчать про наявність значних недоліків в організації управління бізнес-процесами, що підкреслює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти управління бізнес-процесами привертають увагу багатьох дослідників. Українські фахівці, такі як Костін О.М. [7], Климчук М.М. [4], Колесников С.І. [5] та Шуляр Р.В. [9], зосередили дослідження на таких напрямках: впровадження цифрових рішень, кластерний підхід, автоматизація процесів та оптимізація організаційних структур. Їхні дослідження демонструють відсутність уніфікованої методології для управління бізнес-процесами, що підкреслює важливість узагальнення сучасних практик задля створення ефективних стратегій, здатних враховувати динаміку ринкових змін.

Формулювання завдання дослідження полягає в узагальненні підходів до управління бізнес-процесами, визначенні шляхів їх вдосконалення та обґрунтуванні перспектив оптимізації в діяльності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існує велика кількість підходів і трактувань поняття «бізнес-процеси», однак серед дослідників немає одностайності щодо єдиного визначення. Це обумовлено різноманіттям наукових підходів, специфікою галузей та організацій, які впроваджують бізнес-процеси, а також постійними змінами в умовах ведення бізнесу. Така розбіжність підкреслює необхідність подальшого вивчення цього питання та систематизації існуючих концепцій для забезпечення їх практичного застосування в сучасних умовах (табл. 1).

На основі наведених підходів до визначення можна зробити висновок, що бізнес-процеси охоплюють сукупність внутрішніх операцій підприємства, спрямованих на виробництво продукції або надання послуг,

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «бізнес-процес» у літературних джерелах

Автор	Визначення
Колесников С.І.	Бізнес-процеси – це сукупність заходів, спрямованих на створення доданої вартості, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.
Шуляр Р.В.	Бізнес-процес – це комплекс взаємопов'язаних дій, що спрямовані на досягнення конкретного результату та враховують як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємства.
Костін О.М.	Бізнес-процес – це цілеспрямований ланцюг заходів, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на створення продукту або послуги, що задовольняють потреби споживача.

Джерело: сформовано за наступними джерелами [5; 7; 9]

які відповідають вимогам споживачів за вартістю, якістю та рівнем обслуговування.

Бізнес-процеси є результатом взаємодії між підрозділами компанії, які послідовно виконують завдання для створення кінцевих продуктів чи послуг, що відповідають потребам ринку. Їх якість та швидкість прямо впливають на конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток. Характеристики продуктів, які створюють цінність для клієнтів, формуються через горизонтальні процеси, що є ключовим об'єктом управління. Управління бізнес-процесами включає етапи побудови діаграми процесу, виявлення проблем, аналізу їх причин і розробки рекомендацій для оптимізації. Графічне представлення процесу дає змогу детально аналізувати його функціонування та визначати шляхи вдосконалення [2, с. 11].

Завдяки стандартизації та оптимізації бізнес-процесів підприємства отримують низку переваг: покращення якості роботи, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів, уніфікацію процесів, кращу взаємодію між підрозділами та зниження залежності від окремих працівників, що сприяє систематичному вдосконаленню діяльності та збільшенню прибутковості.

Управління бізнес-процесами є безперервним циклом, який охоплює етапи планування, аналізу, впровадження, контролю, оптимізації та вдосконалення, з акцентом на моніторинг і корекцію відхилень. Для підвищення ефективності система управління повинна включати детальний аналіз діяльності, виявляти причини проблем і встановлювати критерії оцінки ефективності. Оцінка бізнес-процесів допомагає своєчасно виявляти проблеми та адаптувати методи аналізу до конкретних завдань.

Оптимізація бізнес-процесів, важлива для адаптації до змін ринку, може здійснюватися двома шляхами: еволюційним, через поступове вдосконалення, та революційним, що включає радикальні зміни, такі як автоматизація чи запуск нових продуктів. Революційний підхід, відомий як реінжиніринг, дозволяє впроваджувати сучасні технології, уникаючи застарілих методів роботи [6].

На нашу думку, найефективнішими способами вдосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг та оптимізація. У таблиці 2 наведено порівняння цих підходів,

яке демонструє ключові відмінності між реінжинірингом, що передбачає кардинальні та швидкі зміни, і оптимізацією, яка спрямована на поступове вдосконалення вже існуючих процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальну перебудову й переосмислення існуючих процесів, спрямовану на значне покращення продуктивності. Такий підхід вимагає глибокого розуміння цілей та відмови від застарілих методів, хоча ризик його застосування залишається значним. Американські вчені Майкл Хаммер і Джеймс Чампі наголошують, що успіх залежить від дотримання основних принципів реінжинірингу та уникнення поширених помилок [10, с. 132].

Оптимізація, у свою чергу, дозволяє поступово вдосконалювати процеси, забезпечуючи кращу адаптацію компанії до змін ринкового середовища. Поєднання реінжинірингу та подальшої оптимізації створює значні переваги, серед яких скорочення витрат і часу, навчання персоналу, узгодженість бізнес-процесів із корпоративною стратегією та підвищення якості управління. Крім того, ці заходи сприяють гармонізації внутрішніх процесів із міжнародними стандартами, що підвищує інвестиційну привабливість компанії.

Моделювання бізнес-процесів дає змогу наочно уявити існуючі робочі процедури, ідентифікувати слабкі місця та визначити шляхи для їх усунення. Такий підхід забезпечує ефективне управління ресурсами, покращення комунікації між підрозділами та підвищення конкурентоздатності підприємства.

Завдання покращення бізнес-процесів полягає у ліквідації вузьких місць через оптимізацію, що передбачає перегляд традиційних методів управління та розподілу ресурсів для підвищення ефективності. Часто організації надають перевагу частковим вдосконаленням існуючих процесів замість їх повного перепроєктування. Такий консервативний підхід, хоч і виглядає безпечним, рідко вирішує основні проблеми в довгостроковій перспективі [8, с. 81].

Для покращення бізнес-процесів доцільно впроваджувати комплекс заходів, які дозволять оптимізувати існуючі процеси та забезпечити їхню відповідність стратегічним цілям компанії. До таких заходів можна віднести:

1. Розробка детального аналізу процесів. Глибока діагностика бізнес-процесів із використанням карто-

Таблиця 2

Порівняння способів вдосконалення бізнес-процесів

Параметр	Оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Поступове вдосконалення	Кардинальні зміни
Відправна точка змін	Існуючий процес	Створення нового процесу
Частота змін	Постійні покращення	Одноразові зміни
Час виконання	Короткостроковий	Тривалий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Ризик	Помірний	Високий
Обсяг	Локальний (у межах окремих функцій та операцій)	Широкий, охоплює міжфункціональні області
Засоби	Використання статистичних методів управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурні	Культурні / структурні

Джерело: узагальнено за [1]

графування з метою виявлення вузьких місць та неефективних ділянок. Ідентифікація ключових етапів, які потребують вдосконалення, оцінка їх впливу на загальну продуктивність.

2. Автоматизація та цифровізація. Впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію рутинних операцій, зменшуючи ручну працю та ймовірність помилок. Використання інструментів для моніторингу й управління процесами в режимі реального часу.

3. Розробка системи КРІ (ключових показників ефективності). Встановлення чітких показників, які відображають ефективність окремих процесів. Регулярний аналіз досягнутих результатів та оперативне коригування дій у випадку відхилень.

4. Навчання персоналу. Організація тренінгів для співробітників щодо нових підходів і технологій, які впроваджуються в рамках оптимізації. Забезпечення комунікації між відділами для узгодження спільних цілей.

5. Перегляд організаційної структури. Спрощення структури управління для покращення комунікації та прискорення ухвалення рішень. Забезпечення чіткого розподілу відповідальності між підрозділами.

6. Впровадження системи управління якістю. Використання стандартів управління якістю, таких як ISO, для забезпечення стабільного рівня якості процесів і продуктів. Регулярне проведення внутрішніх аудитів для оцінки відповідності процесів встановленим стандартам.

7. Гнучке планування та адаптація до змін. Запровадження механізмів, які дозволяють оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, зберігаючи ефективність процесів. Регулярний перегляд стратегії бізнес-процесів залежно від ринкових умов.

8. Залучення зовнішніх експертів. У разі необхідності залучення консультантів із досвідом у сфері бізнес-процесів для об'єктивної оцінки та розробки рекомендацій [3, с. 67].

Запропоновані заходи спрямовані на досягнення балансу між адаптацією процесів до нових умов і забезпеченням стабільності в операційній діяльності організації.

Висновки. Сучасне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін ринкових умов. Різноманіття підходів до трактування поняття «бізнес-процес» свідчить про складність цієї тематики та необхідність подальшого її вивчення для ефективного практичного застосування. Основними елементами управління бізнес-процесами є їх аналіз, оптимізація, моніторинг та впровадження сучасних інструментів автоматизації.

Важливим є розуміння того, що бізнес-процеси формуються завдяки взаємодії між підрозділами підприємства, забезпечуючи створення кінцевих продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку. Оптимізація процесів дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, але й знизити витрати, покращити якість продукції та задовольнити вимоги клієнтів. У цьому контексті підприємствам доцільно використовувати як поступові покращення через оптимізацію, так і радикальні зміни у формі реінжинірингу, залежно від поставлених цілей і ресурсів.

Ключовими заходами для покращення бізнес-процесів є глибокий аналіз існуючих операцій, впровадження цифрових технологій, розробка систем ключових показників ефективності, навчання персоналу та забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості. Особливу увагу слід приділити узгодженню бізнес-процесів із загальною стратегією компанії, що сприятиме їх гармонізації та забезпечить стійкість діяльності.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами є важливим чинником розвитку підприємства, що дозволяє адаптуватися до викликів сучасного ринку, підвищувати продуктивність та забезпечувати довгострокову стабільність діяльності.

Список використаних джерел:

1. Багорка Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 21.11.2024).
2. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет. 2023. № 1(6). С. 7–14.
3. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79.
4. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
5. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 162–169.
6. Коненко В.В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_418 (дата звернення: 24.11.2024).
7. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287–297
8. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.
9. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
10. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition*. McGraw Hill Professional, 314 p. 1997.

References:

1. Bahorka, D., & Vertseva, A. (2024) Business Process Management and Methods of Improvement for Ensuring Innovative Development of Enterprises. *Economics and Society*. no. (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (accessed November 21, 2024).
2. Honcharenko O. V., Bahorka, D. A., Yefremov, D. Y. (2023) Innovative Business as a Determinant of Forming an Inclusive Economy. *Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*. Scientific Journal. Kamianske: Dnipro State Technical University. No. 1(6), pp. 7–14.
3. Yershova O. O. (2016) Foreign Experience in Effective Business Process Management of Enterprises. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design*, no. 6, pp. 66–79.
4. Klymchuk M. M. (2020) Conceptual and Methodological Foundations of Business Process Management at the Enterprise. *Formation of Market Relations in Ukraine*. no. 12, pp. 85–91.
5. Kolesnikov S. O. (2019) Features of Business Process Optimization at Enterprises. *Economic Bulletin of Donbas*. no. 2, pp. 162–169.
6. Koneko, V. V. (2019) Development of an Algorithm for Conducting Business Process Reengineering. *Effective Economy*. no. 10. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_418 (accessed November 24, 2024).
7. Kostina O. M. (2017). Diagnostics and Management of Business Processes in the Context of Crisis Management at Enterprises. *Economic Scientific and Practical Journal «Economy and Society»*. no. 10, pp. 287–297.
8. Saray, N. I. (2020) Optimization of Business Process Management at Enterprises. *Innovative Economy*, no 1–2, pp. 79–84.
9. Shuliar, R. V. (2018) *Development of Economic and Managerial Tools for Ensuring Business Processes: Modeling, Regulation, and Economic Justification*: Monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 276 p.
10. Harrington, H. James, Esseling, E.K.C., & van Nimwegen, H. (1997) Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement (1st Edition). McGraw-Hill Professional, 314 p.