

Менеджмент

УДК 65.012.32

Василиха Наталія Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

Vasylykha Nataliya

*Candidate of Economic Sciences Associate Professor
Uzhhorod Trade and Economic Institute of
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-4727-7387*

Індус Катерина Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

Indus Kateryna

*Candidate of Economic Sciences Associate Professor
Uzhhorod Trade and Economic Institute of
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6138-5352*

**БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА:
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISE ACTIVITIES AS A
TECHNOLOGICAL MANAGEMENT TOOL**

Анотація. Вступ. Враховуючи умови швидкої цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх внутрішніх процесів. Ефективне управління бізнес-

процесами стає ключовим фактором для забезпечення стабільного зростання, підвищення продуктивності та зменшення операційних витрат. Бізнес-процеси охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, від виробництва та логістики до управління персоналом і обслуговування клієнтів. Правильна організація та оптимізація цих процесів дозволяють підприємству не лише задовольняти потреби ринку, а й прогнозувати майбутні зміни та адаптуватися до них.

Мета. Метою дослідження є узагальнення наукових поглядів щодо змісту, положень і практичних аспектів характеристики опису та інструментів управління бізнес-процесу підприємства, як концепції процесного управління, де діяльність та концентрація сукупності взаємопов'язаних процесів спрямовані на результат для підприємства та споживача в цілому.

Матеріали і методи. Методологія дослідження ґрунтувалася на положеннях сучасної наукової періодики, результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації, управління, та інноваційних підходів бізнес-процесів підприємства.

У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення – для узагальнення наукових поглядів, концепцій провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління бізнес-процесами підприємства; структурно-логічний метод – для систематизації класифікації бізнес-процесів; метод аналізу ієрархій – для обґрунтування технології менеджменту бізнес процесів підприємства.

Результати. У науковій статті розглянуто та узагальнено погляди науковців щодо теоретичних аспектів бізнес-процесу підприємства на сьогоденному етапі розвитку економіки, підприємництва тощо. Охарактеризовано практичні засади, закономірності бізнес-процесу з огляду змін ринкового середовища та виду діяльності підприємства.

Зазначені основні ключові компоненти бізнес-процесу для максимальної його ефективності. Оцінено вплив важливості ключових елементів впливу на результативність бізнес-процесу підприємства, які дають змогу зрозуміти підприємству ефективність системи управління.

У фокусі дослідження практичних аспектів бізнес-процесів підприємства розглянуто описи бізнес-процесів – нотації, які окреслюють, регламентують та описують стандарти їх регламентації: послідовність процесів, налаштування системи планування ресурсів та набору умовних позначень для усіх виконавців бізнес-процесу підприємства.

Для зрозумілості та важливості бізнес-процесів на підприємстві нами запропоновано відповідний алгоритм послідовно виконуваних завдань, які розкривають результат процесу та його ефективність.

Зроблено висновки щодо послідовності операцій-дій, які взаємопов'язані та обумовлюють виконувати і реалізовувати цілі та завдання, що стоять перед конкретним підприємством.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні оптимізації бізнес-процесів з врахуванням цифрової трансформації: автоматизація процесів, впровадженню технологій *big data*, візуалізація процесів. Адже, технологічні інструменти стають невід'ємною частиною управління бізнес-процесами, забезпечуючи більшу прозорість, контроль та можливості для інновацій.

Ключові слова: бізнес-процес, управління, підприємство, концепції, алгоритм, інноваційність, ефективність.

Summary. *Introduction. Considering the conditions of rapid digital transformation, enterprises face the need for continuous improvement of their internal processes. Effective business process management becomes a key factor in ensuring stable growth, increasing productivity, and reducing operational*

costs. Business processes encompass all aspects of an enterprise's activities, from production and logistics to human resource management and customer service. Proper organization and optimization of these processes allow an enterprise not only to meet market demands but also to anticipate and adapt to future changes.

Objective. The objective of the study is to summarize scientific perspectives on the content, principles, and practical aspects of describing and managing business processes within an enterprise, as a concept of process management, where the activities and focus on the aggregation of interconnected processes are aimed at delivering results for both the enterprise and the consumer as a whole.

Materials and Methods. The research methodology was based on the provisions of modern scientific periodicals and the results of studies by domestic and foreign scientists on the organization, management, and innovative approaches to business processes within an enterprise.

During the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization – to summarize the scientific views and concepts of leading domestic and foreign scholars on business process management; the structural-logical method – to systematize the classification of business processes; the analytic hierarchy process – to substantiate the technology of business process management within an enterprise.

Results. The scientific article reviews and summarizes scholars' perspectives on the theoretical aspects of business processes within enterprises at the current stage of economic and entrepreneurial development. The practical foundations and patterns of business processes are characterized in the context of changes in the market environment and the type of enterprise activity.

Key components of business processes that maximize their effectiveness are highlighted. The importance of key elements influencing the effectiveness of

an enterprise's business processes is assessed, providing insights into the efficiency of the management system.

The study focuses on the practical aspects of business processes, examining business process descriptions—notations that define, regulate, and describe the standards of their regulation: process sequences, the configuration of resource planning systems, and the set of conventions for all business process executors within the enterprise.

To ensure clarity and emphasize the importance of business processes within an enterprise, we propose an algorithm of sequentially executed tasks that reveal the outcomes of the process and its effectiveness.

Conclusions are drawn regarding the sequence of operations and actions that are interconnected and necessary for achieving and implementing the goals and objectives set by a specific enterprise.

Prospects. Future research is suggested to focus on the optimization of business processes considering digital transformation: process automation, the implementation of big data technologies, and process visualization. Technological tools are becoming an integral part of business process management, providing greater transparency, control, and opportunities for innovation.

Key words: *business process, management, enterprise, concepts, algorithm, innovation, efficiency.*

Постановка проблеми. Розвиток, управління та ефективність – це прагнення кожного підприємства. Зміни відбуваються, і не тільки серед підприємств, споживачів, але і в управлінні держави та світі в цілому. Активно розвиваються нові стартапи, які орієнтовані на суспільне благо. В даному контексті важливо відзначити, що важливим етапом ефективного розвитку підприємства є впровадження менеджменту організації, управління та інноваційність бізнес-процесів в його діяльність.

Бізнес-процес – це сукупність дій, які повторюються у часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Їх не можна розглядати окремо від організації як системи. Бізнес – це живий організм, всі складові якого пов'язані між собою. Процес як частина компанії має певні входи, виходи, механізми та правила, за умови дотримання яких наявні входи трансформуються у зрозумілі для нас виходи [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, аналіз наукових підходів, інструментів управління та підходів у застосуванні бізнес-процесів для вітчизняної та закордонної науки не нові. Так, серед закордонних фахівців слід відмітити таких науковців, як М. Хаммер [6], Дж. Чампі, М. Портер [7], В. Міллар [7]. Серед українських науковців слід відмітити: О. Гончарова [5], О. Полінкевич [8] та інші. Проте питання подальшого удосконалення бізнес-процесів в діяльності підприємства та складових технологічних інструментів управління залишаються не до кінця розкритими та вивченими.

Формулювання цілей статті. У умовах сучасного бізнес-середовища важливим орієнтиром на шляху до успіху будь-якого підприємства є постійний розвиток та вдосконалення управління для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів для досягнення цих цілей є формування бізнес-процесів і використання технологічних інструментів управління.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-процес – це базова складова розуміння процесу діяльності підприємства враховуючи його вид діяльності може бути по-різному представлений в концепції управління.

У сучасному швидкому діловому світі компанії повинні мати чітке розуміння своїх бізнес-процесів, щоб залишатися конкурентоспроможними. Бізнес-процеси – це дії, які компанія здійснює для створення цінності для своїх клієнтів і зацікавлених сторін [2].

Очевидно, основними ключовими компонентами бізнес-процесу є: вхід і вихід, процеси та задачі, виконавці, результатом якого є продукція чи послуга, які забезпечують ефективність підприємства та потреби ринку тощо рис.1.

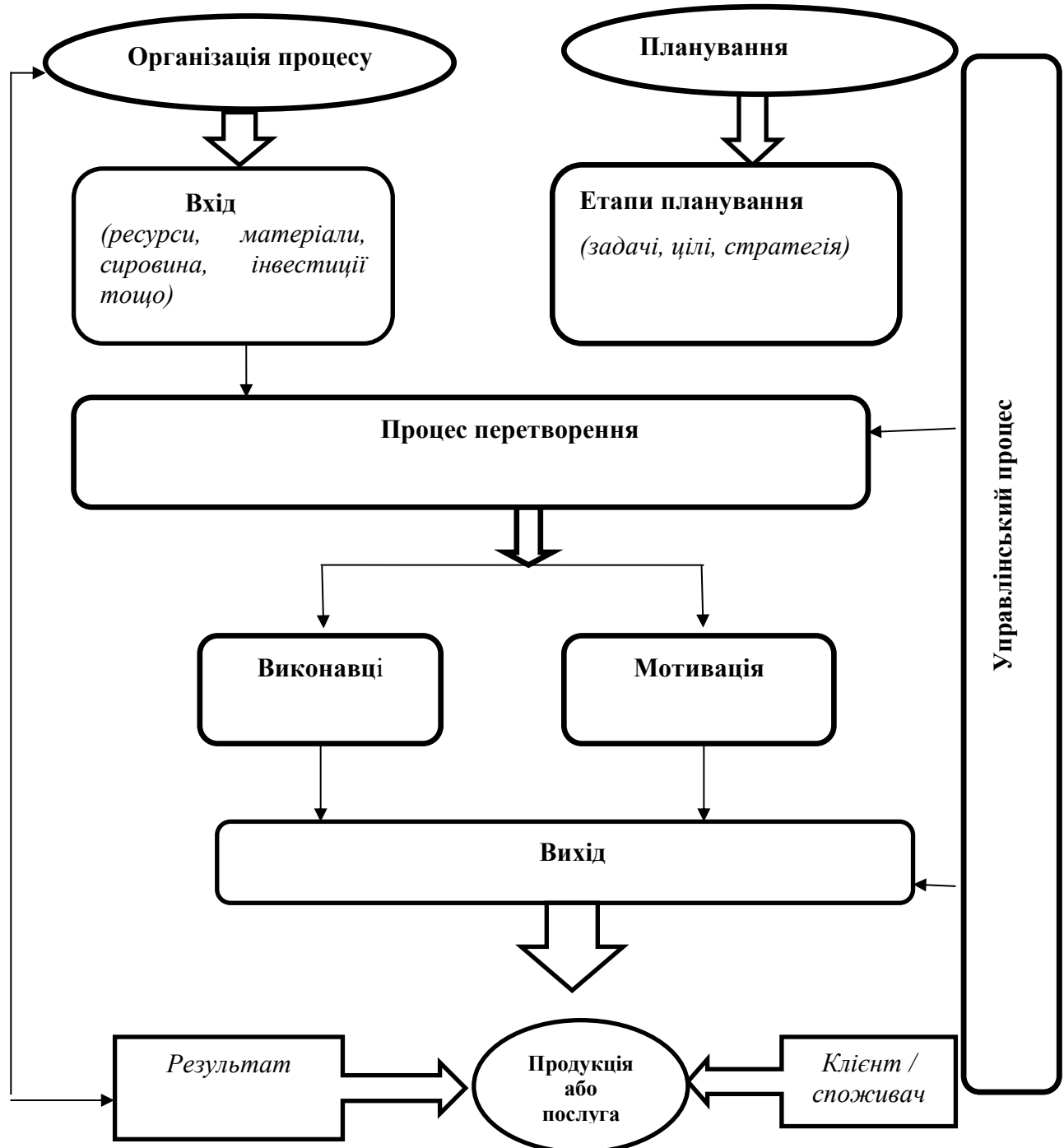


Рис. 1. Технологія менеджменту бізнес-процесу підприємства

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи рис. 1., ми бачимо, що бізнес-процес це керована система, яка включає ієрархію управління, організації, планування та контролю. Суть ієрархії бізнес процесу це виконання стратегічних завдань:

- Функції – що робити.
- Виконавці – кому робити.
- Технологічний цикл виконання – як робити.

Бізнес-процес – це послідовність дій, в результаті яких створюється новий продукт/послуга, або проводиться аналіз діяльності всіх співробітників. Коротко – інструмент для вирішення завдань бізнесу; це те, що ви робите в рамках своєї роботи/діяльності. Якщо у вас є компанія, у неї є за замовчуванням бізнес-процеси. Можливо, вони не формалізовані, не зовсім чітко працюють. Але ці процеси є. Простий та популярний бізнес-процес – виписка рахунку. Процес продажу, який здійснюють ваші менеджери/консультанти, – теж бізнес-процес. Будь-яка дія, що виконується в ході діяльності компанії – її також можна описати у вигляді бізнес-процесу. Опис бізнес-процесу. Як і будь-яка дія в компанії, опис (формалізація) повинно мати кінцеву мету. Співробітник, відповідальний за виконання бізнес-процесу, буде мати чітке уявлення про те, що потрібно робити і який результат повинен бути на виході. Розпишемо характеристики опису бізнес-процесу:

- Зрозуміла і здійсненна мета: вона може змінюватися, але на початковому етапі повинна бути сформульована.
- Опис без зайвої «води» – тільки факти, необхідні для досягнення поставленої мети. Повинно містити чек-лист з описом всіх етапів роботи, яку потрібно провести. За можливості уникайте складних термінів і формулювань.
- Закріпити завдання за конкретним співробітником/співробітниками. Кожен в команді повинен розуміти, який етап за ним закріплений. При цьому потрібно збирати співробітників і

коментувати важливі моменти. Це знизить рівень можливих помилок.

Щоб зрозуміти, який результат принесе той чи інший бізнес-процес, потрібно знати його характеристику (елементи).

Важливі моменти:

- Вартість бізнес-процесу завжди прагне до зменшення.
- Тривалість бізнес-процесу – теж важливий пункт. Він визначає, який час було витрачено на вирішення завдання, чи були витрачені зайві кошти і як в майбутньому зробити так, щоб витрати звелися до мінімуму.
- Наскільки клієнти задоволені товаром і/або послугою. Таким чином визначається якість і можливі поліпшення.

Для максимальної ефективності, бізнес-процес повинен мати чітку структуру і розуміння, навіщо це потрібно [3].

Узагальнення поглядів на бізнес-процес дозволяє констатувати, що це багатогранна концепція управління, відповідно до якої формується та реалізується увесь процес управління та у повній послідовності інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Відповідно до визначення, яке наводиться в «Тлумачному словнику» [4], бізнес-процес (англ. Business Process) трактується, як будь-яка діяльність або група діяльностей, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Науковцями бізнес-процес розглядається, як:

1. «...сукупність етапів робіт, які починаються з одного або декількох початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукції або послуги (виходів), потрібної клієнтам, як внутрішнім, так і зовнішнім.» [5].

2. Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для

споживача. Разом з цим автори у цьому визначенні не виділяють систематизованість та взаємопов'язаність процесів, як їх визначальну характеристику [6].

3. Комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача [7].

Узагальнення поглядів різних науковців, щодо змісту бізнес-процесу, дозволило нам сформулювати таке його визначення. Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних усіх технологічних інструкцій та процесів, які відрізняються особливістю їх керованості потенціалом підприємства з урахування його виду діяльності та впливу загального середовища.

Далі звертаємо увагу на те, що бізнес-процеси можна класифікувати за різними критеріями, наприклад, за масштабом, метою або учасниками основних видів бізнес-процесів рис. 2.

Розглянуті вище класифікації не ізольовані одна від одної, всі вони тісно пов'язані між собою. Таким чином, розуміння та оптимізація цих процесів може значно підвищити ефективність організації, покращити якість продукції або послуг, а також забезпечити більш високий рівень задоволення клієнтів.

Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що за певною технологією перетворює вхід у виходи, які мають цінність для споживача. У науковій літературі виділяють три основних групи бізнес-процесів:

- 1) наскрізні (міжфункціональні) бізнес-процеси, які проходять через декілька підрозділів підприємства чи через все підприємство;
- 2) бізнес-процеси підрозділів (внутрішньофункціональні), діяльність яких обмежена одним функціональним підрозділом підприємства;
- 3) операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції діяльності підприємства, як правило, операції виконуються одним працівником.

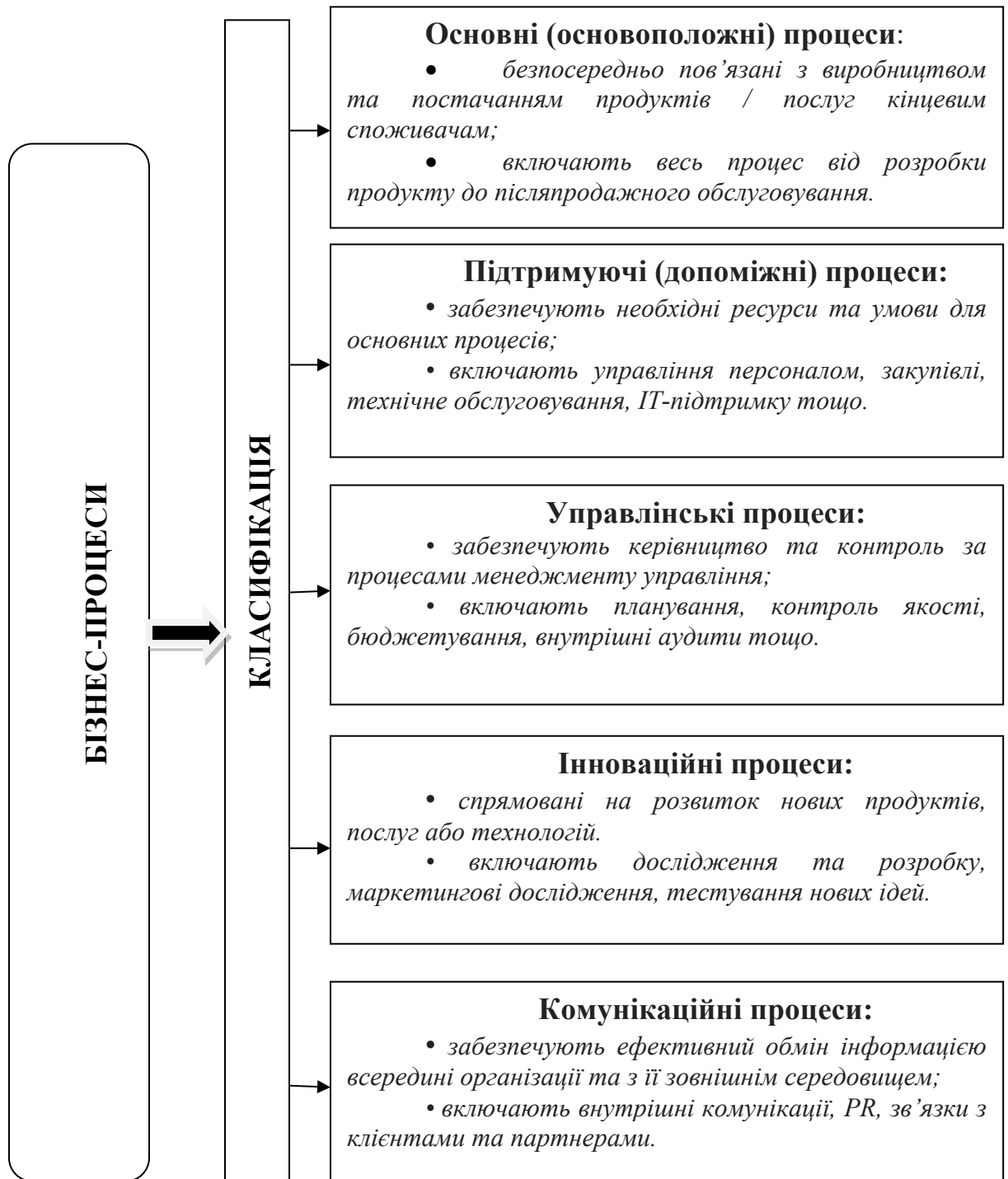


Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 6]

Кожен з цих трьох груп бізнес-процесів може бути інноваційним або неінноваційним (традиційним). Ці бізнес-процеси мають спільні та

відмінні риси. До спільних рис слід віднести наявність входу, виходу та ресурсу бізнес-процесу. Вхід бізнес-процесу – це продукт, який при виконанні процесу перетворюється у вихід, а саме: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги. Вихід бізнес-процесу – це матеріальний або інформаційний об'єкт чи послуга, яка є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми клієнтами, а саме: готова продукція, документація, інформація, персонал, послуги тощо. Ресурс бізнес-процесу – це матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є його входом. До нього входять: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок тощо [8, с. 12].

У фокусі дослідження практичних аспектів бізнес-процесів підприємства варто зазначити важливість технологічних інструментів управління. Технологічна інструкція бізнес-процесів – це документ, що описує послідовність дій, задачі, відповідальних осіб та ресурси, які необхідні для виконання певного бізнес-процесу в організації. Вона дозволяє структурувати процеси, підвищує ефективність роботи та сприяє досягненню бізнес-цілей. Ось кілька ключових компонентів, які зазвичай включаються в таку інструкцію:

1. Назва бізнес-процесу: чітке визначення процесу, який описується.
2. Мета процесу: конкретна мета, якої має бути досягнуто за допомогою процесу.
3. Сфера застосування: визначення сфери діяльності, де цей процес буде застосовуватись.
4. Відповідальні особи: перелік ролей та осіб, які несуть відповідальність за виконання різних частин процесу.
5. Вхідні та вихідні дані: опис даних, які потрібні для початку процесу, та результатів, які він має дати.

6. Ресурси: перелік необхідних інструментів, обладнання, матеріалів чи інформації.

7. Послідовність дій: детальний опис кроків процесу з зазначенням послідовності їх виконання.

8. Стандарти якості: критерії оцінки виконання процесу та його результатів.

9. Контроль та оцінка ефективності: методи та засоби для моніторингу та аналізу ефективності процесу.

Створення технологічної інструкції вимагає глибокого розуміння процесів в організації та залучення співробітників, які безпосередньо беруть участь в їх виконанні. Це дозволяє не тільки оптимізувати роботу, але й забезпечити належний контроль за виконанням задач, сприяє підвищенню продуктивності та якості робіт. До прикладу, BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами) – концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Основні принципи даної концепції – зрозумілість і прозорість бізнес-процесів. Досягається це за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для симуляції, моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем.

BPM відповідає на наступні питання: яка, де, коли, навіщо і як виконується робота, хто відповідає за її виконання.

Управління бізнес-процесами – спосіб управління організацією, де діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача і приносить дохід організації 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. Це досягається за рахунок скорочення витрат взаємодії між функціональними підрозділами, завдяки правильній організації процесів. Таким чином, основна мета BPM – підвищення ефективності системи управління [9].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, бізнес-процеси – це сукупність взаємопов’язаних усіх технологічних інструкцій та процесів, які відрізняються особливістю їх керованості потенціалом підприємства з урахуванням його виду діяльності та впливу загального середовища. Формування чітких цілей, ефективне управління бізнес-процесами та використання технологічних інструментів є основними чинниками успішної діяльності підприємства. Впровадження сучасних технологій дозволяє не тільки підвищити ефективність процесів, але й забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до змін на ринку.

Література

1. Що таке бізнес-процеси? *MANAGEABLE*. 2019. URL: <https://manageable.com.ua/shho-take-biznes-protsey/> (дата звернення: 15.08.2024).
2. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2012. С. 311-317.
3. Що таке бізнес-процеси та які їхні основні елементи? *IT Artel*. URL: <https://it-artel.ua/instruction/chto-takoe-byznes-proczessu-y-kakye-yh-osnovnye-elementu/> (дата звернення: 15.08.2024).

4. Глосарій (тлумачний словник). Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/glossary/> (дата звернення: 15.08.2024).
5. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943> (дата звернення: 15.08.2024).
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223.
7. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. 85 (July–August). P. 149-160.
8. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія / О. М. Полінкевич. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
9. Business Process Management, BPM. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення: 15.08.2024).

References

1. Shcho take biznes-protsesy? *MANAGEABLE*. 2019. URL: <https://manageable.com.ua/shho-take-biznes-protsesy/>.
2. Vinnychuk O.Iu. Analiz system upravlinnia biznes-protsesamy dlia maloho i serednoho biznesu. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika*. 2012. S. 311-317.
3. Shcho take biznes-protsesy ta yaki yikhni osnovni elementy? *IT Artel*. URL: <https://it-artel.ua/instruction/chto-takoe-byznes-proczessu-y-kakye-yh-osnovnue-elementu/>.
4. Hlosarii (tlumachnyi slovnyk). Menedzhment dlia upravlintsiv. URL: <https://www.management.com.ua/glossary/>.

5. Honcharova O.M. Reinzhyrnyh biznes-protsesiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia. *Efektyvna ekonomika*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>.
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223.
7. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. 85 (July–August). P. 149-160.
8. Polinkevych O.M. Mekhanizmy adaptatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv do novoi ekonomiky: monohrafiia / O. M. Polinkevych. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2014. 448 s.
9. Business Process Management, BPM. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>.