

**Halyna Dolha**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management,  
Marketing and Logistics  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics  
of State University of Trade and Economics*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-634-8-2>

## **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS A GUARANTEE OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

### ***Summary***

*The article reveals the essence of the enterprise's business process. A business process is a set of types of enterprise activities that are carried out using a certain technology, as a result of which certain inputs (material, information resources) are converted into outputs (products, services), are purposeful and interconnected due to the presence of a factor of managerial influence and a consumer of the result. Methods for improving business processes are summarized, which can be divided into two classes according to the duration of implementation and the degree of changes introduced into the business process: short-term and long-term methods. The concept of managing business processes for enterprise development is studied. It is proposed that before applying business processes for development, for an effective management system, it is necessary to review the internal reserves of the enterprise, consider the issue of optimizing the existing structure and all business processes, find out which of the business processes "work" for profit, find out which processes are secondary and the degree of their prospects, as well as participation in the total profit, find processes that divert the company's capital.*

### **Вступ**

Уповільнення економічного зростання, характерного для України сьогодні, спонукає підприємства шукати можливості значно підвищити ефективність своєї діяльності. Сучасна економічна ситуація полягає в тому, щоб швидко реагувати на нові правила поведінки на ринку: ситуація з макро-середовищем, напрямок потреб клієнтів, покращення якості продукції та послуг та зменшення витрат. Це вимагає вдосконалення системи корпоративного управління, яка враховує стратегічне значення економіки країни та має роль у зміцненні глобалізації та умовах європейського процесу інтеграції. Фонд, який забезпечує ефективні

підприємства, – це механізм економічної діяльності, орієнтований на управління процесами, включаючи чітку формалізацію, структуру бізнес-процесів, її вдосконалення та вдосконалену автоматизацію, а також базується на використанні інформаційних технологій, використанні економічних та математичних методів та моделей. В епоху глобалізації, конкуренції, непередбачуваності навколишнього середовища та постійного прийняття та розвитку нових технологій, компаніям потрібно оптимізувати та вдосконалити свою діяльність. Тенденції на нинішній стадії економічного розвитку характеризуються постійною боротьбою за ресурси, які допомагають задовольнити потреби споживачів. І якщо такі ресурси дотепер були суттєвими ресурсами, головні міста зараз займають інтелектуальний капітал. Потреби однаково важливі для використання нових інструментів та методів процесів управління виробництвом, які надають бізнесу нові перспективи бізнесу. Пошук способів вирішення вищезазначених проблем вимагає вирішення кардинальних змін до сучасних підходів до управління та можливості ефективного переходу від функціонального управління. В умовах глобальної економічної трансформації та під сильною конкуренцією покупців за допомогою «природного відбору» його бізнес-процеси якісно та ефективно побудовані. Іншими словами, соціально економічні компанії розвивають та захищають свої прибутки та є конкурентоспроможними на ринку. Якщо прибуток перевищує вартість забезпечення бізнес-процесів, то економічна активність може вважатися ефективною. Проблема залишається актуальною сьогодні для досягнення стабільного прибутку, зменшення витрат та впровадження компетентного управління бізнес-процесами.

### **Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства**

Варто зазначити, що функціональне управління існувало в багатьох компаніях протягом тривалого часу. Лише наприкінці 1990-х років компанії почали переходити до процесного управління. Цей перехід був зумовлений специфічними умовами, визначеними ринковим середовищем, зокрема інформатизацією суспільства, розвитком глобалізаційних процесів, жорсткою конкуренцією з боку найкращих світових виробників, орієнтацією на клієнта, більш еволюційними потребами споживачів та значно коротшим життєвим циклом продукції. Ці умови зумовили появу нового підходу до управління, який отримав назву «процесний менеджмент». Процесний підхід полягає в розгляді всієї діяльності підприємства як мережі взаємодіючих процесів, які відбуваються в межах організаційної структури підприємства і виконують завдання його функцій [1, с. 37]. Процесний підхід в

управлінні підприємством базується на виділенні та управлінні бізнес-процесами на підприємстві. Основними характеристиками процесного підходу є – широке делегування повноважень і відповідальності виконавцю – скорочення кількості рівнів прийняття рішень – підвищена увага до якості продукції (послуг) – формалізація технології виконання бізнес-процесів з метою їх автоматизації [2]. Слід зазначити, що процесний підхід до управління бізнесом фокусується в першу чергу на бізнес-процесах, а не на організаційній структурі підприємства. З огляду на об'єктивну необхідність переходу до управління бізнес-процесами, варто відзначити переваги процесного підходу: 1. інтеграція та взаємозв'язок бізнес-процесів для досягнення бажаних результатів; 2. можливість зосередитися на результативності та ефективності бізнес-процесів підприємства; 3. забезпечення довіри споживачів та інших зацікавлених сторін при відсутності відхилень; 4. прозорість діяльності підприємства; 5. зниження витрат і скорочення виробничих циклів за рахунок більш ефективного використання ресурсів; 6. надання можливостей для цілеспрямованих і пріоритетних заходів щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Процесний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів і фокусується на результатах, які є цінними для споживачів в результаті їх виконання. При цьому кожен працівник підприємства повинен мати чітке розуміння того, які ділянки роботи необхідно виконати і за який час, з урахуванням визначених вимог до якості. Історична диверсифікація менеджменту призвела до того, що сьогодні сформувався процесно-орієнтований підхід до управління. Науковою основою цього підходу є концепція бізнес-процесів як елементів цілеспрямованої організаційної діяльності, спрямованої на отримання результатів, які є корисними для підприємства. Іншими словами, результатом є виробництво продукції, яка задовольняє видимі/невидимі потреби клієнтів, тим самим генеруючи дохід для підприємства [1, с. 150]. Однак слід зазначити, що величина доданої вартості не повинна перевищувати величину споживчої вартості [2]. Досягнення співвідношення між доданою вартістю та споживчою вартістю є важливою умовою функціонування підприємства. Сьогодні управління бізнес-процесами дозволяє керівництву визначати процеси, організовувати їх виконання та налаштовувати кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення бізнес-цілей за рахунок технологічної гнучкості та інтеграції, тим самим радикально підвищуючи якість та ефективність управління. У пострадянський період основним завданням підприємств було отримання прибутку, тобто виходячи з економічних категорій. Сьогодні ми говоримо про систему управління підприємством або бізнесом, спрямовану на отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг, а також

збільшення вартості бізнесу за рахунок оптимальної організації. Система управлінського контролю – це сукупність управлінських процесів, що виконуються підрозділами та персоналом компанії, які мотивовані на досягнення цілей компанії, наділені необхідними правами та несуть відповідальність за результати процесів управлінського контролю [3, с. 156]. Процесне управління необхідно впроваджувати тоді, коли необхідно налагодити довгострокову стратегічну систему управління підприємством і побудувати ефективний механізм управління, який не тільки планує і враховує результати діяльності підприємства, але і дозволяє оптимально здійснювати розподіл повноважень і відповідальності між виконавцями функцій і необхідні методи мотивації персоналу. Основними елементами системи процесного управління є:

- бізнес-об'єкт – об'єкт, що має цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів;
- бізнес-процес – цілеспрямована організаційна діяльність, спрямована на перетворення бізнес-об'єкта та підвищення його споживчої цінності;
- показник результативності – ефективність бізнес-процесу або цінність бізнес-процесу параметри для вимірювання;
- зацікавлені сторони – особи, які беруть участь у виконанні бізнес-процесу, наділені певними правами, несуть відповідальність за результати процесу та мотивовані на досягнення цілей бізнес-процесу;
- документи – упорядкована сукупність інформації [4, с. 128].

Описані елементи системи управління забезпечують цілеспрямованість, керованість, узгодженість і прозорість бізнес-процесів підприємства. Таким чином, сучасні системи управління підприємством базуються на управлінні бізнес-процесами.

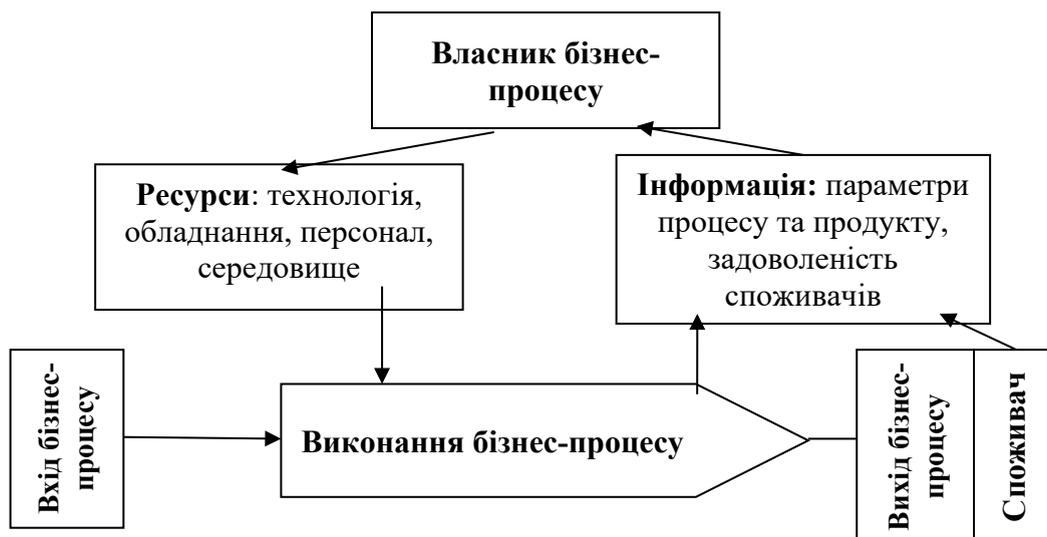
Метою впровадження процесного управління є підвищення ефективності та результативності діяльності компанії та оптимізація бізнес-процесів. Концепція бізнес-процесів набула значної популярності в наш час; М. Хаммер та Д. Чампі були одними з перших, хто ввів термін «бізнес-процес» в управлінську термінологію для опису реінжинірингу як нового методу управління підприємством. Для аналізу ключових компетенцій компанії ми пропонуємо використовувати тлумачення терміну «бізнес-процес», запропоноване цими дослідниками. Тобто, бізнес-процес – це серія різних видів діяльності, в якій один або декілька видів ресурсів використовуються як входи, а виходом цієї діяльності є продукт, що має цінність для споживача. У літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття бізнес-процесів компанії. Автори розглядають бізнес-процеси під різними кутами зору та визначають їх основні характеристики. Деякі науковці розглядають бізнес-процес як низку пов'язаних між собою повторюваних дій (функцій), що перетворюють вхідні матеріали та/або інформацію в кінцевий продукт

(послугу) за заздалегідь встановленими правилами [6, с. 165]. У загальному розумінні бізнес-процес – це сукупність видів діяльності (потоків, серії операцій) підприємства, що здійснюються за певними технологіями, результатом яких є перетворення певних входів (матеріалів, інформаційних ресурсів) у виходи (продукцію, послуги), наявність факторів управлінського впливу та наявність споживачів результатів, які за допомогою, мають певну мету та взаємопов'язані між собою. Це визначення базується на офіційно прийнятому в системі стандартів ISO трактуванні бізнес-процесів, доповненому відображенням методів управління. Узагальнюючи трактування управління бізнес-процесами, можна виділити основні складові таких процесів та сформулювати їх основні характеристики. Управління бізнес-процесами – це особливе управління діяльністю і розвитком підприємства, засноване не тільки на процесному, але і на системному підході, в тому сенсі, що воно координує сукупність бізнес-процесів і спрямовує їх таким чином, щоб вони ефективно функціонували. У найзагальнішому вигляді поняття бізнес-процесу можна визначити як серію дій зі сталими і взаємопов'язаними цілями, які за допомогою певних технологій перетворюють входи (ресурси) на виходи (результати), що представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів в оптимальні строки. Головна ідея полягає в тому, що будь-який бізнес-процес має свого споживача зовнішнього чи внутрішнього. І при структуризації організації її діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів. Спрощена схема бізнес-процесів наведена на рис. 1 [7].

Управління бізнес-процесами базується на таких заходах: визначення власника бізнес-процесу, отримання власником бізнес-процесу всіх необхідних ресурсів, отримання всіх документів (інструкцій, правил, методів, методик), необхідних для виконання бізнес-процесу, ходу виконання бізнес-процесу, параметрів продукту, створення власником системи збору об'єктивної інформації про задоволеність споживачів.

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. У зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис. 2).

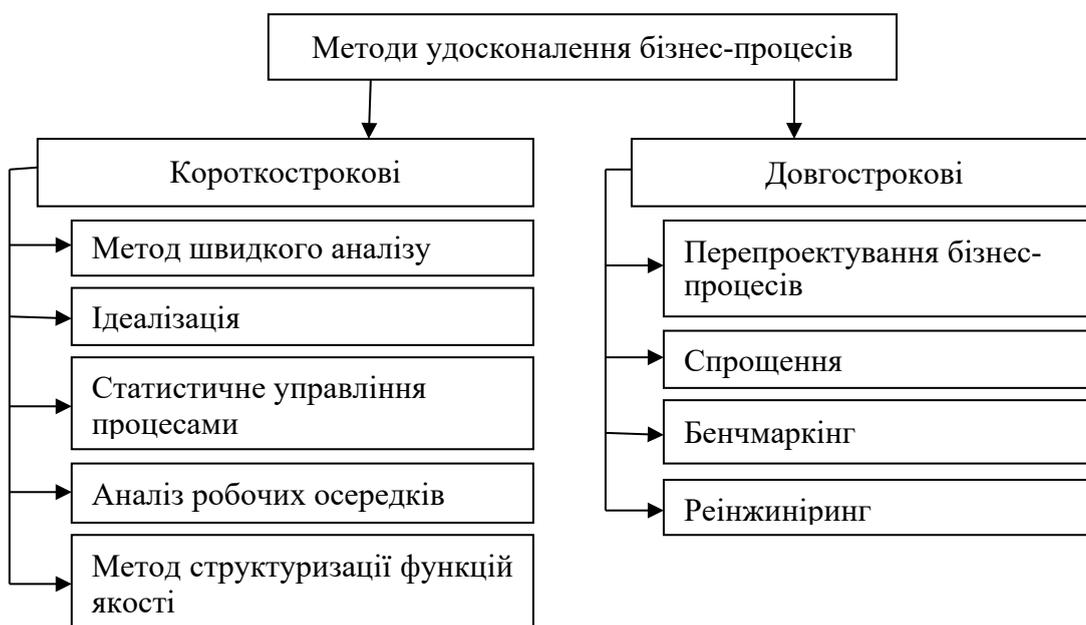
Методології експрес-аналізу ґрунтуються на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації конкретних бізнес-процесів, пошуку та аналізі можливих варіантів вирішення виявлених проблемних областей та швидкому впровадженні заходів щодо їх покращення. Методологія ідеалізації бізнес-процесів базується на методі ідеальних систем, який широко використовується в рамках системного підходу і є спробою розробки ідеальних бізнес-процесів. Після розробки залишаються лише ті аспекти, які не можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці [8, с. 354].



**Рис. 1. Спрощена схема бізнес-процесу**

*Джерело: сформовано автором*

Основною метою статистичного управління бізнес-процесами є виявлення факторів, що впливають на їх ефективність, та їх класифікація на дві групи: фактори, що спричиняють хронічні та спорадичні відхилення в бізнес-процесах.



**Рис. 2. Методи удосконалення бізнес-процесів**

*Джерело: сформовано автором*

Метод структурування функції якості дозволяє визначити взаємозв'язок між вимогами і засобами їх виконання та проаналізувати виявлені взаємозв'язки. Цей метод здійснюється шляхом побудови

спеціальних таблиць (так званих «будинків якості»), в яких зберігаються результати досліджень бізнес-процесів. Аналіз робочого осередку полягає в чіткому визначенні технічних вимог до продукту або послуги, необхідних для внутрішніх або зовнішніх споживачів. Редизайн бізнес-процесів – це метод вдосконалення, який базується на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і передбачає не створення кардинально нової версії певного бізнес-процесу, а скоріше формування існуючого процесу таким чином, щоб він найкраще відповідав стратегічним цілям компанії. Бенчмаркінг – це процес вдосконалення, спрямований на пошук, оцінку та вивчення найкращих бізнес-практик конкурентів. Бенчмаркінг є низькозатратним і низькоризиковим, але може використовуватися лише за умови, що компанії мають вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх компаній. Реінжиніринг – це фундаментальний перегляд і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значного поліпшення ключових показників ефективності. Використовуючи цей підхід, цілі бізнес-процесу можна переглянути по-новому, повністю ігноруючи існуючі бізнес-процеси та структури компанії [3, с. 165]. Ризик реінжинірингу досить високий, але передумова невдач криється не в таємничості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Д. Чампі зазначають, що цінність результатів не може бути гарантована. Важливою частиною стратегії управління реінжинірингом є уникнення глобальних помилок. При проведенні реінжинірингу часто припускаються таких типових помилок:

1. Намагання покращити існуючі процеси замість їх перепроєктування. Це поширена, але найсерйозніша помилка. Керівники, яким не вдається досягти бажаних результатів, починають використовувати різні методики, спрямовані на поліпшення роботи компанії, але, як правило, результати їх не задовольняють. При цьому компанії традиційно уникають радикальної реструктуризації, оскільки інші заходи покращення не дали результату. Консерватизм пояснюється тим, що існуючі процеси зрозумілі і підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому часткове вдосконалення старих моделей поведінки розглядається як менш болючий і безпечний шлях уперед. Таким чином, для більшості компаній основною причиною невдач реінжинірингу є ентузіазм щодо часткових покращень, а не радикальна реструктуризація поведінки.

2. Несистемний підхід до відновлення. Компанії зосереджуються лише на перебудові поведінки та ігнорують все інше. Реінжиніринг призводить до значної реструктуризації в таких сферах, як операційний дизайн, організаційні структури, системи управління та оцінки. Традиційно,

навіть менеджери, зацікавлені в радикальній зміні поведінки, уникають здійснення всіх необхідних налаштувань.

3. Неправильна оцінка рівня корпоративної культури. Для того, щоб персонал успішно виконував перероблені процеси, необхідні мотиваційні передумови, і недостатньо просто знайти нові процеси, менеджери повинні сформувати і впровадити нові цінності і системи переконань. Іншими словами, менеджери повинні звертати увагу не тільки на те, що відбувається на робочому місці, але й на те, що відбувається у свідомості. Менеджери повинні не тільки говорити про необхідність і корисність нових цінностей, а й практикувати їх.

4. Суперечності в інноваційному розвитку. Це пов'язано з передчасним завершенням реінжинірингу та обмеженою постановкою завдань. Тільки тоді, коли керівництво компанії має великі амбіції, можна досягти значних результатів. Досвід показує, що багато компаній відмовляються від реінжинірингу, як тільки виникають перші проблеми. Позитивні результати також можуть не мотивувати керівництво впроваджувати сучасні моделі поведінки співробітників і забезпечувати їм комфортну роботу в нових умовах. Реінжиніринг є неефективним, якщо його сфера застосування обмежена або поставлені завдання занадто вузькі.

5. Необґрунтований розподіл завдань для розвитку інновацій. Спроби проводити реінжиніринг знизу вгору, а не зверху вниз, є неефективними з двох причин. Перша причина полягає в тому, що менеджери цих рівнів не мають необхідного для реінжинірингу широкого бачення корпоративної діяльності. Їхній досвід обмежений функціями, які вони виконують у своїх підрозділах. Зазвичай вони краще за інших розуміють вузькі труднощі свого підрозділу, але їм важко поглянути на процес в цілому і розпізнати його слабкі сторони. Керівники нижчої та середньої ланки добре справляються з частковими покращеннями, але не з реінжинірингом. Друга причина полягає в тому, що бізнес-процеси виходять за межі організації, тобто за межі відділів, тому керівники нижчої середньої ланки не мають достатніх повноважень, щоб просувати зміни. Крім того, радикальні зміни в існуючих процесах можуть зменшити вплив і повноваження керівників середньої ланки.

6. Недостатня ресурсна підтримка інновацій. Нереально очікувати, що реінжиніринг суттєво підвищить ефективність діяльності компанії без значних інвестицій у програми реінжинірингу.

7. Планування моменту початку мотивації. Якщо зрозуміло, що виконавчі директори компанії підуть у відставку протягом одного-двох років, то шанси на успіх реінжинірингу значно знижуються. Важливо не те, що він не зацікавлений у майбутньому компанії або недостатньо старанний, а те, що реінжиніринг неминуче пов'язаний з конфігурацією

структури компанії та систем управління, а генеральний директор може не захотіти брати на себе зобов'язання обмежувати свого наступника.

8. Труднощі з особистим відновленням. Труднощі особистого відновлення. Спроби провести реінжиніринг, не порушуючи нічиїх прав, не приведуть до хороших результатів. Оскільки неможливо задовольнити всіх, єдиний варіант – відкласти реінжиніринг або послідовно впроваджувати лише часткові конфігурації. Якщо компанія зустрине опір працівників, незадоволених результатами реінжинірингу, вона відступить від нього.

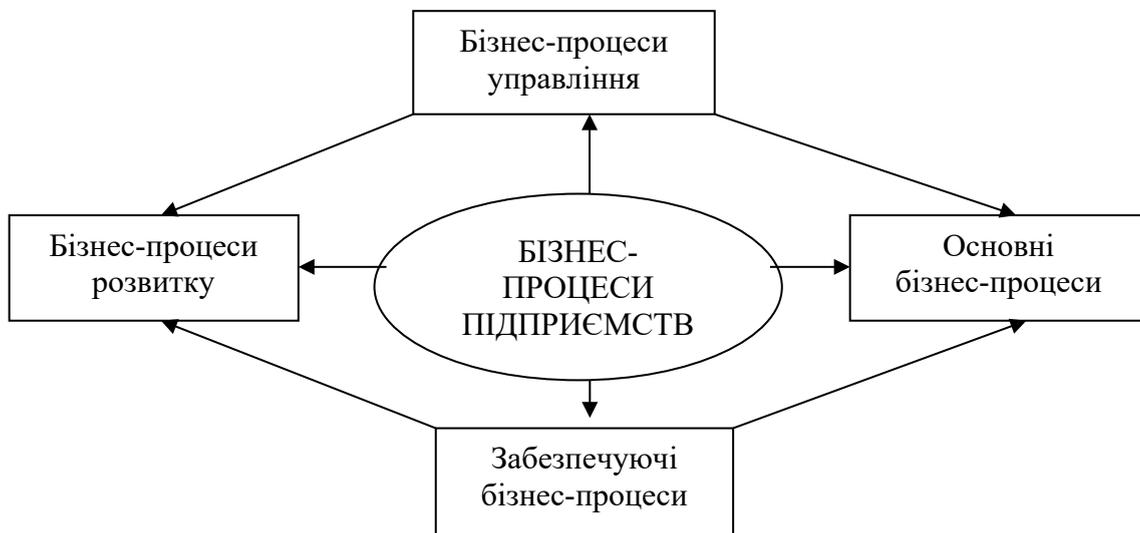
Для досягнення своїх стратегічних цілей компаніям необхідно чітко визначити найважливіші бізнес-процеси, провести діагностику бізнесу, виявити найбільш проблемні процеси та внести подальші зміни й оптимізації.

## **Розділ 2. Управління бізнес-процесами розвитку підприємства**

Бізнес-процеси підприємства можна класифікувати на такі групи: основні бізнес-процеси, підтримуючі (допоміжні) процеси, процеси управління та процеси розвитку. Четвертою групою бізнес-процесів є бізнес-процес розвитку, основним завданням якого є забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування доданої вартості [8, с. 154]. Його також можна визначити як центр залучення інвестицій та формування венчурного капіталу. Дуже часто бізнес-процес розвитку розглядається як бізнес-проект і складається з разових дій підприємства щодо впровадження, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виведення нових продуктів на ринок та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства. Процес розвитку бізнесу, таким чином, забезпечує стратегічний розвиток. Іншими словами, така класифікація бізнес-процесів підприємства дозволяє сформулювати універсальну модель бізнес-процесів, в якій чітко визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток (рис. 3).

Масовізація виробництва, прискорення радикальних технологічних інновацій та вдосконалення продукції, зміна умов праці не лише розширили потреби, але й трансформували структуру суспільних потреб. Це змусило виробників агресивно конкурувати за споживачів, застосовувати нові форми організації виробництва та використовувати більше ресурсів, створюючи потенційні загрози виснаження або вичерпання природних ресурсів та багато ризиків, які мають дуже сильний вплив на сталий розвиток підприємств. Сталий розвиток сьогодні визначається як основний напрямок розвитку цивілізації у 21 столітті та нова парадигма управління. Ми визначаємо сталий розвиток підприємств як використання соціально-економічних благ у

вигляді матеріальних благ, послуг і грошей, людського інтелектуального і трудового потенціалу, освоєння природних ресурсів і напрямки інвестування, які взаємоузгоджені для забезпечення ефективності господарської діяльності з дотриманням економічних вимог, стандартів і норм природокористування, в сьогоденні і майбутньому. Пропонується розуміти це як процес змін, що зміцнює потенціал. Під тиском факторів ризику та євроінтеграційних норм і правил виробничі підприємства змушені шукати шляхи та засоби забезпечення сталого розвитку, найважливішим з яких є реструктуризація систем управління бізнес-процесами. Тому існує об'єктивна необхідність каузального формування систем бізнес-процесів підприємств в рамках концепції сталого розвитку. У цьому контексті діяльність підприємства, стратегічно спрямована на реалізацію сталого розвитку, є ефективною лише за умови застосування нових бізнес-практик на основі управління бізнес-процесами [9, с. 161].



**Рис. 3. Місце бізнес-процесів розвитку в загальній класифікації бізнес-процесів підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

Слід зазначити, що управління бізнес-процесами розвитку є складним процесом, оскільки його основною метою є забезпечення високого рівня виконання бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Моделювання бізнес-процесів займає важливе місце в стратегії управління бізнес-процесами розвитку підприємства і його основними завданнями є:

- 1) забезпечення розуміння структури підприємства та динаміки, що відбувається в цьому процесі;
- 2) забезпечення розуміння поточних проблем організації та їх можливих рішень;

3) дати можливість замовникам, користувачам і розробникам однаково розуміти цілі та завдання підприємства;

4) створити основу для формування вимог до програмного забезпечення, що автоматизує бізнес-процеси підприємства [10, с. 55].

Для моделювання бізнес-процесів використовуються декілька різних методів, основою яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. До найбільш поширених методологій моделювання бізнес-процесів відносяться: IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства; IDEF3 – демонструє послідовність процесів підприємства; ARIS (Architecture of Integrated Information System) – призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу й встановлює зв'язок між різними моделями; BPMN (Business Process Modeling Notation) – описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів. Стандарт IDEF0 був розроблений в 1981 році у США в рамках програми ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing). Методологія IDEF0 представляє собою розвиток графічної мови опису функціональних систем SADT (Методології структурного аналізу і проектування) [3]. У цей період метод забезпечував групову роботу над моделюванням за безпосередньої участі всіх аналітиків і фахівців, задіяних у проекті. Сьогодні IDEF0 реалізує методологію функціонального моделювання складних систем IDEF0 рекомендується для використання на ранніх стадіях проектування складних штучних систем в управлінні, виробництві та бізнесі, включаючи людей, обладнання та програмне забезпечення. Модель IDEF0 – це складний об'єкт, який є. Це серія діаграм, які розбивають об'єкт на його елементи, представлені у вигляді блоків. Деталі кожного великого блоку представлені у вигляді блоків на інших діаграмах. Кожна детальна діаграма є декомпозицією більш загального блоку діаграми. На кожному етапі декомпозиції більш загальна діаграма називається батьком детальної діаграми. Методологія IDEF3 описується як стандарт документування технічних процесів, що відбуваються в компанії, і служить інструментом для дослідження і моделювання їх сценаріїв. Методологія IDEF3 є інструментом для дослідження і моделювання дій в бізнес-процесах, включаючи. Основою моделі IDEF3 є так званий сценарій процесу, який визначає послідовність дій і підпроцесів системи, що аналізується. Подібно до методу IDEF0, в IDEF3 використовується діаграма. основною одиницею є діаграма. Іншим важливим компонентом моделі є дія, яка в термінології IDEF3 є «робочою одиницею». Методологія ARIS була розроблена німецькою компанією IDS Scheer і розроблена професором Августом Шеєром, який визначає принципи

візуального представлення всіх аспектів функціонування аналізованої компанії. Система ARIS базується на теорії побудови інтегрованих інформаційних систем, яка визначає принципи візуального представлення всіх аспектів функціонування аналізованої компанії, розробленої професором Августом Шеєром Система ARIS – це методологія моделювання, яка охоплює діапазон від опису бізнес-процесів до реалізації прикладних систем для автоматизації виконання цих бізнес-процесів, до документування знань про систему та її процеси. Концепція та методологія включає в себе. Одна і та ж модель може розроблятися з використанням декількох методів, що дозволяє використовувати ARIS фахівцям з різними теоретичними знаннями й налаштовувати його на роботу із системами, що мають свою специфіку. Модель ARIS – це діаграма, елементами якої є такі об'єкти, як «функції», «події», «структурні одиниці» та «документи» [1, с. 45]. Архітектура ARIS характеризується набором різних методів моделювання та аналізу систем, а також інтегрованими інструментами моделювання, що Основна перевага методології ARIS полягає в її комплексності, яка показує взаємозв'язки між різними типами моделей. Крім того, метод ARIS дозволяє описувати діяльність компанії з різних точок зору та встановлювати зв'язки між різними моделями. Однак цей метод складно реалізувати на практиці, оскільки він вимагає значних людських і фінансових ресурсів протягом тривалого періоду часу BPMN – це графічна модель. Основним інструментом BPMN є діаграма бізнес-процесів. Отримана модель являє собою мережу графічних об'єктів, що зображують дії, пов'язані з потоками управління Нотація BPMN може активно використовуватися в процесі розробки системи управління бізнес-процесами компанії для побудови інформаційних систем, що автоматизують бізнес-процеси Слід зазначити, що BPMN-діаграма відображає процеси різних учасників, кожен з яких може мати власне бачення, і є однією з найзручніших моделей для генерації даних, необхідних для BPMN-діаграми. По відношенню до учасників одні дії є внутрішніми, а інші – зовнішніми. Під час виконання процесу різниця між внутрішніми і зовнішніми діями важлива для учасників, щоб визначити статус дії або знайти проблему. З огляду на це, рекомендується розділити проектування бізнес-процесів на такі рівні:

- бізнес-рівень – загальне уявлення про різні бізнес-кроки і потоки, які їх контролюють;
- функціональний рівень – взаємодія бізнес-процесів з базою даних, проектування формату обміну повідомленнями;
- рівень виконання – загальне уявлення про бізнес-процеси;
- рівень виконання – механізм виконання деталей процесу.

Моделювання бізнес-процесів призначене для опису взаємозв'язків між великими обсягами інформації та великою кількістю цільових груп. Таким чином, BPMN поєднує в собі функції різних видів моделювання та забезпечує безперервне формування бізнес-процесів. Тому використання сучасних методів моделювання бізнес-процесів на підприємствах є одним із перспективних напрямів удосконалення систем управління бізнесом. Всі розглянуті методи моделювання бізнес-процесів формують широкий спектр функціональних компетенцій, а також забезпечують адаптивні умови роботи підприємств з інформаційними системами. Загалом, вибір методу моделювання залежить від області, що підлягає моделюванню, та розміру проекту. Тому для моделювання та опису інформаційних бізнес-процесів більш прийнятними є методи, що дозволяють агрегувати та деталізувати дані та інформаційні потоки.

Регулярна діагностика бізнес-процесів необхідна для подальшого розвитку підприємств. Діагностика бізнес-процесів необхідна, коли в діяльності компанії регулярно виникають такі проблеми:

- Конфлікти інтересів між підрозділами та між співробітниками.
- Затримки з постачанням товарів або наданням послуг.
- Надмірне навантаження на співробітників.
- Зростання обсягу продажів значно нижче заробітної плати.
- Зниження обсягу продажів при зростанні ринку.
- Собівартість продукції (послуг) значно вище планової.
- Продукція (послуги) не відповідає необхідним вимогам якості, тощо.

Мета діагностики – зрозуміти систему бізнес-процесів «як вона є», тобто ланцюжок дій, які виконуються в організації на момент проведення дослідження. Розуміючи існуючі бізнес-процеси, можна визначити вимоги до продуктивності кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і відповідно визначити показники ефективності для кожної операції. Іншими словами, діагностика бізнес-процесів дозволяє виявити набір неефективних операцій і знайти рішення для оптимізації такого набору операцій, тим самим підвищити продуктивність, мінімізувати витрати, поліпшити якість товарів і послуг, визначити межі відповідальності між структурними підрозділами і т.д., щоб ланцюжок розвитку бізнес-процесів здійснюється для подальшого застосування [4, с. 129].

Які стратегічні цілі є більш важливими, які питання є першочерговими, а які другорядними для досягнення стратегічних цілей, наскільки важливими є інші вимоги до діяльності компанії тощо. Наступним кроком є опис поточного ланцюжка бізнес-процесів. Отримана інформація візуалізується у вигляді серії діаграм. Створюється загальна діаграма бізнес-процесів організації, де кожен елемент також є самостійним бізнес-процесом. Елементи створених діаграм також детально описуються аж до найпростіших операцій. В результаті діаграма бізнес-процесів визначає

«входи» і «виходи» кожної операції, ресурси, що використовуються в цьому процесі, і результати. Таким чином, стають очевидними взаємозв'язки всіх бізнес-процесів в компанії. Потім консультант визначає вимоги до продукту для кожного процесу, розробляє систему показників ефективності, вимірює та аналізує причини низького рівня таких показників і потенційні причини кризової ситуації.

Ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне вдосконалення та оптимізацію, тому дуже важливо формувати системи для поліпшення бізнес-процесів. Використовуються такі методи: методології швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг, методології безперервного вдосконалення, реінжиніринг, greenfield, а також поєднання функціонального та процесного підходів [6, с. 184]. Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами компанії складається з шести етапів. На першому етапі проводиться системна діагностика бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє встановити якісні та кількісні характеристики, що визначають ступінь управлінської та функціональної ефективності. На другому етапі за допомогою методів якісного аналізу виявляються найбільш проблемні бізнес-процеси та визначаються їхні «вузькі місця». В результаті діагностики проблема має бути формалізована, а причини неефективного управління та фактори, що йому сприяють, визначені. Третій етап передбачає якісну та кількісну оцінку ресурсного потенціалу компанії з метою впровадження заходів з удосконалення за чотирма напрямками. Оцінка виробничого потенціалу має на меті пошук варіантів модернізації виробничих потужностей та часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз трудового потенціалу допомагає визначити інфраструктуру, яка забезпечить довгострокове зростання та розвиток людських ресурсів. Результати комплексної оцінки бізнес-процесів та визначення ресурсного потенціалу компанії є основою для четвертого етапу – моделювання бізнес-процесів та визначення заходів з їх покращення. Основним завданням п'ятого етапу є визначення економічних ефектів від запропонованих заходів для кожного бізнес-процесу та розрахунок інтеграційних ефектів. При розрахунку ефектів від трансформації бізнес-процесів необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають прогнозований майбутній розвиток підприємства. До внутрішніх факторів належать якість менеджменту, концентрація та спеціалізація виробництва, інноваційна активність, мобільність та оперативність прийняття рішень, системи обліку витрат та управління. До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами, належать напрями та обсяги державної підтримки, технічне та кадрове забезпечення, науково-технічний розвиток, податкова та кредитна системи, доступ до ринків ресурсів, розвиток коопераційних та

інтеграційних процесів. Заключний етап включає реалізацію заходів з удосконалення бізнес-процесів та їх контроль з метою виявлення відхилень і своєчасного коригування змін [7].

Для того, щоб сформувавши ефективну систему управління бізнес-процесами розвитку в рамках реалізації антикризової стратегії, необхідно побудувати процесно-орієнтовану модель антикризового управління. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством можливий за умови інтеграції системи стратегічного антикризового управління з системою управління бізнес-процесами. Визначення ключових параметрів діяльності компанії через призму процесного управління вимагає регулярного моніторингу показників, безпосередньо пов'язаних зі створенням вартості. Максимізація вартості може бути досягнута за рахунок ефективної реструктуризації процесів, яка представлена набором інструментів трансформації процесів в антикризовому управлінні. Для створення ефективної системи управління необхідно: 1) проаналізувати внутрішні резерви компанії; 2) розглянути можливість оптимізації існуючої структури та всіх бізнес-процесів; 3) дослідити, які бізнес-процеси «працюють» на прибуток; 4) визначити, які бізнес-процеси є другорядними по відношенню до та їх перспективи і ступінь участі в загальному прибутку; 5) з'ясувати, які процеси відволікають капітал компанії.

### **Висновки**

У сучасному мінливому бізнес-середовищі компаніям необхідно швидко реагувати на ці зміни. Процесні підходи, які фокусуються на споживачах продукції та постачальниках ресурсів, стали дуже популярними. У сучасних умовах процесний підхід є одним із способів, завдяки якому компанії можуть залишатися конкурентоспроможними. Дослідження та детальний аналіз сучасних тенденцій розвитку процесних методів ведення бізнесу свідчить про необхідність впровадження сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів. Моніторинг показників ефективності окремих складових бізнес-процесів є основою для своєчасного прийняття рішень в управлінні компанією. Збільшенню прибутку та зменшенню витрат сприяють оцінка та аналіз методів удосконалення управління. Оптимізація бізнес-процесів забезпечує конкурентну перевагу продукції та послуг і дозволяє компанії повністю реалізувати свій потенціал. Обґрунтовані бізнес-рішення підвищують привабливість компанії для залучення інвестицій і дають можливість підготуватися до ефективного впровадження інформаційних технологій. Компанії, які застосовують процесний підхід до організації управління бізнес-середовищем, значно підвищують ефективність своєї діяльності. Бізнес-процеси динамічно змінюються, що дозволяє компаніям

випереджати своїх конкурентів і відповідати сучасним вимогам управлінської діяльності. У даному дослідженні удосконалено поняття «бізнес-процес» як послідовність різних видів діяльності, в ході яких споживається або трансформується один або декілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності використовуються механізми, необхідні для досягнення поставлених цілей, і застосовуються управлінські дії, спрямовані на те, щоб клієнт (споживач) створює продукт з певною цінністю (якістю) для замовника (споживача). Процесний підхід до управління розглядає організацію як єдину систему взаємопов'язаних процесів. Сукупність цих процесів включає в себе розвиток самого підприємства. Професійне застосування процесного підходу дозволяє значно підвищити прозорість організаційної структури, що дає змогу швидко реагувати на будь-які зміни, які відбуваються на підприємстві. Він також дозволяє розподілити зони відповідальності, зобов'язуючи постачальників надавати тільки якісні ресурси, а клієнтів купувати якісні товари, що має значний вплив на бажання виробника продавати конкурентоспроможну продукцію. Загальновідомо, що працівники, які розуміють важливість своєї роботи в загальній виробничій системі та мотивовані до професійного та економічного зростання, працюють з найбільшою віддачею та відповідальністю. Тому створення системи мотивації співробітників має особливе значення при виборі правильного підходу до управління компанією. Таким чином, системне управління бізнес-процесами необхідне для ефективної роботи підприємств і підтримки їх конкурентоспроможності. З метою підвищення ефективності та результативності процесів слід приділяти максимум уваги аналізу бізнес-процесів, визначенню проблемних зон та розробці планів реорганізації та вдосконалення процесів. Організація управління та постійний пошук способів опису бізнес-процесів – це єдиний шлях до успішного розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк : вид. ДонДУЕТ, 2015. 196 с.
2. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / За заг. ред. Л. М. Таранюка. Суми : Мрія-1, 2020. 440 с.

4. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства : загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 769. С. 125–131.
5. Шемаєва Л. Г., Безгін О. І. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків : вид. ХНЕУ, 2019. 240 с.
6. Іліферов В. Г. Бізнес-процеси: регламентація і управління. Інститут економіки і фінансів «Синергія». Харків : Інфра-Х, 2016. 318 с.
7. Родіонова Л. Н. Стійкий розвиток промислових підприємств : терміни і визначення. *Нафтогазова справа*. 2017. № 1. URL: [http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova\\_5.pdf](http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf) (дата звернення: 25.11.2025).
8. Репін В. В. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. Суми : РІА «Стандарти і якість», 2019. 408 с.
9. Харингтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів : документування, аналіз, управління, оптимізація. Київ : Азбука, 2018. 317 с.
10. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. *Молодь у світі сучасних технологій* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених і студентів (м. Харків, 15-16 жовтня 2022 р.). Харків, 2022. С. 53–60.

#### References:

1. Vynohradova O. V. (2015) *Reinzhyrnyh biznes-protseviv u suchasnomu menedzhmenti: monohrafiia* [Reengineering of business processes in modern management: monograph]. Donetsk: DonDUET, 196 p. (in Ukrainian)
2. Denysenko L. O., Shatska S. Ye. (2012) *Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii* [Conceptual principles of business process classification as the basis for the formation of the organization's business system]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (accessed November 25, 2025).
3. Taraniuk L. M. (ed.) (2020) *Ekonomichne obgruntuvannia reinzhyrnyhu biznes-protseviv vyrobnychkh pidpriemstv: monohrafiia* [Economic justification of reengineering of business processes of production enterprises: monograph]. Sumy: Mriia-1, 440 p. (in Ukrainian)
4. Chornobai L. I., Duma O. I. (2018) *Biznes-protsevy pidpriemstva : zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut* [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, vol. 769, pp. 125–131.
5. Shemaieva L. H., Bezghin O. I. (2019) *Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi: monohrafiia* [Quality management of business processes at the enterprise: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU, 240 p. (in Ukrainian)
6. Iliferov V. H. (2016) *Biznes-protsevy: rehlamentatsiia i upravlinnia* [Business processes: regulation and management]. Kharkiv: Infra-Kh, 318 p. (in Ukrainian)

7. Rodionova L. N. (2017) *Stiiki rozvytok promyslovykh pidpriumstv : terminy i vyznachennia* [Sustainable development of industrial enterprises: terms and definitions]. *Naftohazova sprava – Oil and gas business*, vol. 1. Available at: [http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova\\_5.pdf](http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf). (accessed November 25, 2025)

8. Repin V. V. (2019) *Protsesnyi pidkhid do upravlinnia. Modeliuvannia biznes-protsesiv* [Process approach to management. Modeling business processes]. Sumy: RIA «Standarty i yakist», 408 p. (in Ukrainian)

9. Kharynhton Dzh. (2018) *Optymizatsiia biznes-protsesiv: dokumentuvannia, analiz, upravlinnia, optymizatsiia* [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. Kyiv: Azbuka, 317 p. (in Ukrainian)

10. Levykin V., Khvorostinina O. (2022) *Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriumstva* [Strategic management of business processes of the enterprise]. *Molod u sviti suchasnykh tekhnolohii : Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsia molodykh uchenykh i studentiv* (Kharkiv, October 15-16, 2022). Kharkiv, pp. 53–60. (in Ukrainian)