

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМ ЇХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE AND THEIR MANAGEMENT MECHANISM IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS

У науковій статті доведено, що сучасні бізнес-процеси суттєво еволюціонували від традиційної моделі функціональної взаємодії - як внутрішньої, так і зовнішньої - у напрямку до міжфункціонального підходу, який здатен забезпечити підприємству стабільну конкурентну перевагу. Встановлено, що перехід до такої моделі організації процесів дійсно потребує новітнього механізму їх реалізації. Сформовано концептуальні положення побудови механізму реалізації бізнес-процесів підприємства в умовах трансформацій, що базуються на сучасних технологічних рішеннях і пропонують широкий вибір економічних інструментів: від простих засобів комунікації та оптимізації корпоративної електронної пошти, які доступні навіть компаніям із мінімальним бюджетом, до складних спеціалізованих програмних продуктів, створених під певні завдання окремого бізнесу.

Ключові слова: бізнес-процеси, механізм, управління бізнес-процесами, підприємство, цифровізація, трансформація, концепція, ефективність, міжфункціональний процес.

The dynamic nature of the modern business environment makes it impossible to create a single universal approach to the formation of a business process management mechanism. In the scientific and applied literature, this concept is mainly considered as a concept focused not on individual functional divisions, but on an integral process model of organizing activities. This approach is implemented as an element of a corporate strategy that integrates human resources, information technology, and software to automate, control, and optimize processes. These components cover various levels and components of the organizational structure, contributing to its integrity and flexibility. Accordingly, the key goal of UBP is to create added value by effectively managing business processes in the face of constant changes and transformations. This is the reason for the increased interest in this concept that has prevailed in recent years. However, the expected breakthrough results from reengineering were not fully achieved. One of the defining reasons for widespread dissatisfaction with the results of implementing approaches to Business Process Management is the lack of a clear, holistic and repeatedly tested methodology that would ensure effective modeling and improvement of processes. In this regard, there is an increase in scientific and practical interest in cross-functional management systems, which are considered as a promising area of research. Special attention is paid to the analysis of both their applied potential and the risks and limitations that arise in the implementation of such approaches. The scientific article proves that modern business processes have significantly evolved from the traditional model of functional interaction - both internal and external - towards a cross-functional approach that can provide the enterprise with a stable competitive advantage. It is established that the transition to such a model of organizing processes really requires the latest mechanism for their implementation. Conceptual provisions for building a mechanism for implementing business processes of an enterprise in the context of transformations are formed, because it must necessarily contain modern technological solutions that offer a wide range of tools: from simple means of communication and optimization of corporate e-mail, which are available even to companies with a minimal budget, to complex specialized software products created for certain tasks of an individual business.

Key words: business processes, mechanism, business process management, enterprise, digitalization, transformation, concept, efficiency, cross-functional process.

УДК 658:005.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-36>

Овчиннікова В.О.¹

д.е.н., професор,
професор кафедри економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом,
Український державний університет залізничного транспорту

Носатенко О.Д.

аспірант,
Український державний університет залізничного транспорту

Світличний В.С.

студент,
Український державний університет залізничного транспорту

Ovchynnikova Viktoriia

Ukrainian State University of Railway Transport

Nosatenko Olexander

Ukrainian State University of Railway Transport

Svitlychnyy Vladyslav

Ukrainian State University of Railway Transport

Постановка проблеми. Початок ХХІ ст., став відправною точкою для появи поняття «управління бізнес-процесами» (УБП), з того часу він стабільно займає провідні місця у списках ключових тем для бізнесу. Для багатьох УБП є природним продовженням інтересу до оптимізації бізнес-процесів, який активно розвивався ще з 1980-х років і набув особливого розмаху в середині 1990-х. Саме тоді з'явилися такі концепції, як «шість сигм», реінжиніринг бізнес-процесів, системи електронного документообігу та програмні рішення для планування ресурсів підприємства. Значний сплеск публікацій, присвячених управлінню бізнес-процесами припав на початок 2000-х років. Завдяки широкому спектру джерел утворення такого роду концепції, появи нових умов господарювання для сучасних

підприємств, формування механізму управління бізнес-процесами досі залишається складним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні роки відзначаються підвищенням інтересом до управління бізнес-процесами відповідними механізмами його формування. Велика кількість науковців ретельно досліджувала дану наукову сферу, серед них: Дикань В. Л., Панченко С. В., Воловельська І. В., Маслово В. О., Корзаченко О.В., Морщенок Т. С., Ковшова І. О., Єршова О. О., Климчук М. М., Багорка Д.А., Верцева А.О. та ін. [1-7]. Проте очікуваних проривних результатів досягти повною мірою не вдалося, що викликало зростання скептицизму щодо ефективності такого роду концепцій. Однією з ключових

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5911-2873>

причин розчарування є нестача чіткої, системної та багаторазово застосовної методології для моделювання та покращення бізнес-процесів. У зв'язку з цим науковці та практики все більше почали зосереджуватись на дослідженні міжфункціональних управлінських систем, аналізуючи як їх потенціал, так і виклики, що виникають.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження теоретико-методологічних положень управління бізнес-процесами підприємства та визначення концептуальних положень побудови механізму їх реалізації в умовах трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання бізнес-процесів є необхідним етапом для їх розуміння та відображення принципів функціонування будь-якого підприємства [1]. Результативність цього багато в чому залежить від обраних методик і технологій моделювання та управління, адже якісна модель безпосередньо впливає на глибину розуміння самого процесу.

Сучасні програмні рішення забезпечують широкий вибір економічних інструментів, кожен з яких має свої сильні сторони та певні обмеження [7]. Впровадження механізмів управління бізнес-процесами значно покращило контроль над повним життєвим циклом процесів - від планування до реалізації в багатьох сучасних компаніях.

У ряді підприємств бізнес-процеси досягли такого рівня складності та масштабів, що ефективно управляти ними без використання спеціалізованих автоматизованих засобів стало практично неможливо [6]. З метою підтримки трансформацій у сфері управління було створено програмні цифровізовані рішення УБП. На сьогодні ці технології активно розвиваються, зокрема завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, роботизованих технологій та інших інноваційних підходів, що відкриває нові перспективи для виявлення, моделювання, аналізу, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

Із розвитком цифрових технологій та діджиталізації бізнесу сфера застосування УБП вийшла за межі лише внутрішніх процесів – наразі вона охоплює також удосконалення взаємодії з клієнтами та персоналом [7]. Водночас не варто ігнорувати складність внутрішньої структури підприємств та нестабільність виконання широкого спектру операцій у межах організації. У багатьох підприємствах, що функціонують за вертикальною структурою, окремі підрозділи виконують специфічні завдання - наприклад, у сфері фінансів, управління персоналом, виробництва, продажів або маркетингу. Для ефективної роботи ці підрозділи потребують доступу до корпоративних інфраструктурних ресурсів - баз даних, порталів, програмного забезпечення та сервісів, які базуються на принципах сервіс-орієнтованої архітектури.

Сервіс-орієнтована архітектура (SOA) – це підхід до створення програмного забезпечення, при якому використовуються окремі програмні модулі, відомі як сервіси [1]. Кожен з них виконує певну бізнес-функцію і здатен взаємодіяти з іншими сервісами незалежно від платформи чи мови програмування. Завдяки SOA розробники можуть повторно використовувати сервіси в різних системах або поєднувати їх для реалізації більш складних бізнес-завдань.

Сучасні підходи дозволяють оновлювати програмні рішення без значних витрат, зокрема - інтегрувати функції застарілих систем у нові хмарні платформи [6]. Найбільшу цінність для бізнесу зазвичай мають ті процеси, які охоплюють кілька функціональних напрямів, ІТ-систем і додатків. Проте саме такі процеси часто ускладнюються при передачі між підрозділами, адже складно забезпечити належну прозорість та контроль на кожному етапі. Через це виникає необхідність щодо впровадження цілісного підходу до ідентифікації та управління бізнес-процесами.

Бізнес-процеси слід розглядати не як сукупність окремих завдань у різних відділах, а як єдину логічну систему, що охоплює всі відповідні напрями діяльності компанії. Проблеми з ефективністю найчастіше зумовлені не індивідуальними помилками, а недосконалим механізмом управління бізнес-процесами.

Для подолання дисбалансу в управлінні бізнес-процесами були розроблені два схожі підходи. Перший із них – це так званий наскрізний процес (End-to-End, E2E), який охоплює весь ланцюг дій – від початкової точки до остаточного результату. Такий підхід містить послідовність кроків, документообіг та інші елементи, необхідні для досягнення поставленої цілі. На відміну від традиційних моделей управління, що зосереджені на окремих етапах чи функціях, E2E-тестування передбачає перевірку повної взаємодії між усіма частинами системи. Його головна мета – переконатися, що система функціонує коректно в умовах, наближених до реальних, та що її компоненти працюють узгоджено.

У нашому дослідженні основна увага зосереджена на іншому, подібному підході – міжфункціональних процесах. Хоча вони близькі за змістом до наскрізних, ці поняття не є тотожними. Міжфункціональні процеси представляють собою об'єднання функціональних елементів бізнес-процесу без заглиблення в конкретні завдання або операції. Вони передбачають участь кількох відділів або навіть різних організаційних структур. Саме завдяки такій міжвідомчій взаємодії ці процеси можуть забезпечити високу ефективність, сприяти інноваціям і створювати додану вартість. Однак, водночас, вони пов'язані з певними труднощами та ризиками на етапах планування й реалізації.

Розбудова механізму ефективного управління міжфункціональними бізнес-процесами потребує значних ресурсів і ретельного планування, хоча їх впровадження може проходити без порушення існуючих бізнес-процесів.

Окреслимо основні етапи даного механізму та сконцентруємо увагу на концептуальних положеннях, що забезпечують їх виконання. Отже, перш за все, перед початком розробки бізнес-процесу необхідно чітко визначити його масштаб і цілі. Важливо з'ясувати, які саме проблеми потрібно вирішити, скільки їх існує, а також які результати планується досягти. Окрім цього, слід ідентифікувати стейкхолдерів, розподілити їхні ролі, обов'язки та очікування. Не менш важливо визначити критерії успіху, встановити ключові показники ефективності та проміжні етапи оцінювання.

Підпроцес – це частина основного бізнес-процесу, яка виконує конкретну функцію у створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно забезпечити його виробництво [1]. Тому правильне формування архітектури процесу має велике значення. Потік процесу (process flow) містить послідовність дій і прийняття рішень від початку до кінця. Структура процесу визначає організацію та координацію між людьми, командами та організаціями, які беруть участь, їхні ролі, повноваження і канали комунікації. Розробка потоку й структури процесу допомагає підвищити ефективність, якість та результативність, а також забезпечує взаєморозуміння й узгодженість між усіма учасниками.

Варто звернути увагу на поняття якості бізнес-процесу, яке можна розглядати як сукупність властивостей та характеристик послідовно пов'язаних процесів. Вони мають визначені вхідні та вихідні дані, трансформують ресурси для створення кінцевого продукту або результату, а також забезпечують цінність для зовнішніх споживачів і задовольняють їхні потреби. Ці характеристики формуються через взаємодію між попередніми та наступними етапами, а також усіма зацікавленими сторонами, а їх рівень впливає на здатність процесу відповідати різноманітним соціально-економічним вимогам, які постійно змінюються. Слід нагадати, що в сучасних підприємствах найчастіше застосовуються два основних підходи до управління якістю бізнес-процесів:

1. Функціонально-орієнтований підхід акцентує увагу на організаційній структурі підприємства, де управління здійснюється через окремі підрозділи, а взаємодія між ними відбувається за допомогою відповідальних осіб [2].

2. Процесно-орієнтований підхід розглядає якість управління як сукупність взаємопов'язаних процесів [1]. Проте його застосування ускладнюється через відсутність чітких цільових параметрів, що забезпечують умови для ефективного функціонування бізнес-процесів. Тому важливо створити

сприятливі умови для роботи крос-функціональних процесів та контролювати параметри, що відображають бажаний рівень їх роботи.

Вимоги до якості бізнес-процесів та їх результатів переважно формуються зовнішніми клієнтами. Це визначає цілі підприємства, результати окремих процесів і ресурси, необхідні для їх досягнення. Важливим етапом є ідентифікація існуючих бізнес-процесів, опис їх вхідних і вихідних даних, визначення технологій виконання та встановлення правил роботи. Під час розробки, впровадження та контролю процесів особлива увага приділяється активній взаємодії з усіма зацікавленими учасниками.

Комунікація забезпечує обмін інформацією, отримання зворотного зв'язку та обмін ідеями через різноманітні канали і методи. Співпраця ж передбачає спільні зусилля та внесок учасників із застосуванням різних інструментів. Завдяки ефективній комунікації та спільній роботі створюється довіра, підвищується залученість і узгодженість між командами та організаціями, що сприяє розвитку культури безперервного навчання і вдосконалення.

Після визначення меж проєкту, учасників та цілей, наступним етапом є створення карт поточного та бажаного стану міжфункціонального процесу. Поточний стан відображає, як процес функціонує на цей момент, включаючи всі його складові - вхідні та вихідні дані, послідовність кроків, ресурси й існуючі обмеження. У свою чергу, майбутній стан демонструє очікуваний результат роботи процесу після внесення змін, включно з покращеннями, нововведеннями та потенційними ризиками. Таке зіставлення фактичного та планованого станів дозволяє виявити прогалини, нові можливості і взаємозв'язки між елементами, а також спланувати необхідні заходи та ресурси для досягнення поставлених цілей.

Візуальне представлення процесу полегшує застосування теорії обмежень – методології, що допомагає ефективно використовувати обмежені ресурси компанії. Вона базується на п'яти основних кроках: по-перше, визначення головного обмеженого ресурсу або «вузького місця»; по-друге, максимальне використання цього обмеження; по-третє, підпорядкування інших ресурсів роботі вузького місця; по-четверте, підвищення продуктивності та можливостей цього обмеженого ресурсу; і, нарешті, повторення циклу для виявлення та усунення нового вузького місця, що може виникнути.

Заключний етап механізму має ключове значення, оскільки просте моделювання чи візуалізація бізнес-процесів не дасть повної користі без подальшого їхнього аналізу та перевірки. Аналіз процесів сам по собі може бути недостатньо корисним, якщо він не спрямований на покращення або оптимізацію роботи бізнесу в цілому. Зокрема,

вдосконалення процесів можливе за допомогою відповідних формальних методик, які підтримують як створення моделей, так і їхній аналіз.

Отже, сучасний механізм до управління міжфункціональними бізнес-процесами має включати не лише моделювання, але й надавати засоби для виявлення «вузьких місць» та оцінки продуктивності, а також розробляти альтернативні, більш ефективні варіанти процесів, враховуючи поставлені цілі. Водночас, як засвідчує практика та література, остання складова – оптимізація бізнес-процесів – часто залишається недостатньо опрацьованою.

Після того, як створено карту потоку та структуру процесу, необхідно переходити до його впровадження та контролю. Впровадження передбачає реалізацію процесу відповідно до розробленого плану з використанням усіх необхідних ресурсів, інструментів і технологій.

Моніторинг охоплює збір і обробку інформації про результативність та ефективність процесу на основі визначених ключових показників ефективності і встановлених контрольних точок. Завдяки впровадженню та постійному спостереженню за виконанням процесу можна оцінити досягнуті результати, виявити слабкі місця та своєчасно внести корективи.

Крім того, надзвичайно важливо регулярно проводити перегляд і вдосконалення міжфункціонального процесу. Аналіз процесу передбачає оцінювання його впливу, продуктивності й ефективності, спираючись на дані, отримані в ході моніторингу, а також на зворотний зв'язок від учасників. Поліпшення процесу містить визначення потенційних напрямів змін та реалізацію оновлень, що ґрунтуються на виявлених недоліках або можливостях для зростання.

Регулярне оновлення процесів дозволить підтримувати їх актуальність, підвищувати ефективність і забезпечувати позитивний вплив на клієнтів і ключових стейкхолдерів, сприяючи створенню додаткової цінності, впровадженню інновацій та зміцненню конкурентоспроможності.

Висновки. Сучасні бізнес-процеси суттєво еволюціонували від традиційної моделі функціональної взаємодії до міжфункціонального підходу, який здатен забезпечити підприємству стабільну конкурентну перевагу в умовах панування цифровізації. Перехід до такої моделі організації процесів дійсно потребує новітнього механізму їх реалізації. Даний механізм обов'язково повинен містити сучасні технологічні рішення, що пропонують широкий вибір економічних інструментів: від простих засобів комунікації та оптимізації корпоративної електронної пошти, які доступні навіть компаніям із мінімальним бюджетом, до складних спеціалізованих програмних продуктів, створених під конкретні завдання окремого бізнесу. Такий

механізм дозволить підприємствам, які вирішили впровадити міжфункціональні процеси, не лише адаптуватися до нових умов, але й переконалися у доцільності цього підходу, отримуючи від нього реальні переваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В. Л., Панченко С. В., Воловельська І. В., Маслова В. О. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.
2. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64–69.
3. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
4. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53–62.
5. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79.
6. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
7. Багорка Д. А., Верцева А. О. 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>.

REFERENCES:

1. Dykan V. L., Panchenko S. V., Volovel'ska I. V., Maslova V. O. (2017) *Upravlinnya biznesom: pidruchnyk*. [Business Management: Textbook]. Kharkiv: UkrDUZT, 288 p. [in Ukraine].
2. Korzachenko O. V. (2013) *Optymizatsiya biznes-protseviv ukrayins'kykh pidpryyemstv: problemy ta perspektyvy* [Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 3, pp. 64 – 69. [in Ukraine].
3. Morshchenok T. S. (2014) *Teoretychni aspekty upravlinnya biznes-protseсами v konteksti realizatsiyi stratehiyi rozvytku pidpryyemstva* [Theoretical aspects of business process management in the context of implementing the enterprise development strategy]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 295–302. [in Ukraine].
4. Kovshova I. O. (2016) *Optymizatsiya biznes-protseviv yak zasib pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv* [Optimization of business processes as a means of increasing the efficiency of industrial enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1, pp. 53–62. [in Ukraine].
5. Yershova O. O. (2016) *Zarubizhnyy dosvid efektyvnoho upravlinnya biznes-protseсами pidpryyemstv* [Foreign experience in effective management of business processes of enterprises].

Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu, no. 6, pp. 66-79. [in Ukraine].

6. Klymchuk M. M. (2020) Kontseptual'no-metodolohichni zasady upravlinnya biznes-protsesamy na pidpryyemstvi [Conceptual and methodological principles of business process management at the enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12, pp. 85-91. [in Ukraine].

7. Bagorka D. A., Vertseva A. O. (2024) Upravlinnya biznes-protsesamy ta metody yikh vdoskonalennya dlya zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv [Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>. [in Ukraine].

Стаття надійшла: 11.09.2025

Стаття прийнята: 30.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025