

ТЕРМІНОЛОГІЯ ПОНЯТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

TERMINOLOGY OF CONCEPTS IN THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

Карачина Н.П.

доктор економічних наук, професор,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>

Терещенко В.Е.

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6218-4904>

Штанько О.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5575-1616>

Karachyna Nataliia, Tereshchenko Vitaliy, Shtanko Oleksandr
Vinnytsia National Technical University

В статті приділено увагу термінологічному аналізу понять проблематики бізнес-процесів підприємств. Розкрито трактування сутності категорій «бізнес-процес» і «управління бізнес-процесами». Обґрунтували, що бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних дій, які за допомогою використання відповідних технологій дають можливість перетворити ресурси у результати, що є цінним для споживачів і сприяють підвищенню вартості підприємства. Визначили, що управління бізнес-процесами – це цілеспрямований вплив власників та менеджменту підприємства на бізнес-процеси для удосконалення та підвищення їх ефективності, що сприяє реалізації стратегічних і оперативних цілей. Обґрунтовано, що оптимізація бізнес-процесів може здійснюватись двома пріоритетними шляхами: еволюційним – через постійне удосконалення та революційним – через радикальні зміни. Визначено, що основними методами підвищення ефективності бізнес-процесів на сучасних підприємствах є реінжиніринг (радикальні та швидкі зміни) та оптимізація (поступове покращення існуючих процесів).

Ключові слова: бізнес-процес, управління, оптимізація, реінжиніринг, підприємство.

The article examines and clarifies the terminology related to concepts in the enterprise business process management system. It discloses the interpretation of the essence of the “business process” and “business process management” categories. Business processes consist of interrelated actions utilising appropriate technologies to transform inputs (resources) into outputs (results) valuable to consumers, thereby contributing to enterprise value growth. The investigation reveals that business process management includes the targeted influence of process owners and top management on business processes to optimise them and increase productivity, contributing to achieving business goals. Business processes at an enterprise fall into four main categories. Core business processes generate income and define the enterprise's primary activities. Supporting business processes include activities that ensure production and maintain infrastructure. Management and development business processes focus on the actions of management and top management, encompassing the primary functions of management. The authors substantiate that optimising business processes is a key element of organisational development, which includes steps to identify, analyse, and improve existing processes based on goals such as increasing profits and productivity and reducing costs. The research shows that business processes can be improved in two main ways: through evolutionary methods, which involve continuous improvement, and through revolutionary approaches, which require radical changes. The evolutionary method applies when businesses do not require significant changes, while the revolutionary method is appropriate for deep transformations, such as fully automating processes or launching new products. Revolutionary optimisation, known as reengineering, ensures that processes are adapted to modern

technologies, avoiding the application of new tools to outdated methods. The research demonstrates that businesses primarily improve their processes through two methods: reengineering, which involves making radical and rapid changes, and optimisation, which focuses on gradually enhancing existing processes.

Keywords: business process, management, optimization, reengineering, enterprise.

Постановка проблеми. Реалії розвитку сучасних українських підприємств обумовлюють необхідність їх швидкої та гнучкої адаптації до нових умов. Зокрема такі зовнішні виклики як Covid-19, воєнний стан в Україні, висока економічна та політична турбулентність є причиною і внутрішніх змін у здійсненні виробничої та підприємницької діяльності. З огляду на зазначене потребують видозміни і удосконалення підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві. Проте на початковому етапі дослідження бізнес-процесів насамперед вважаємо за доцільне розкрити сутність категорій «бізнес-процес», «управління бізнес-процесами», визначити види бізнес-процесів та методи удосконалення і оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на швидкоплинні зміни в економіці України та в світі у зв'язку з галопуючими темпами впровадження штучного інтелекту та тотальної цифровізації значної актуальності набуває проблематика оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах. Вагомий внесок у формування термінології понять в системі управління бізнес-процесами здійснили такі науковці як: В.В. Глуцевський [1]; О.В. Нищенко [2]; Т.П. Остапчук, В.Г. Вигovskyй, О.М. Кушніренко [3]; О.О. Єршова [4]; Д.А. Багорка, А.О. Верцева [5]; Г.Ю. Ткачук, Т.О. Біляк [6]; І.М. Рєпіна, М.А. Теплюк [7]; А.О. Касич, І.В. Рафальська [8]; М.О. Прокопенко [9]; О.В. Гаврильченко [10]. Важливо зазначити, що здійснені дослідження розкрили як вітчизняний, так і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на підприємствах. Проте, вважаємо за доцільне систематизувати існуючі напрацювання щодо термінології понять в системі управління бізнес-процесами та адаптувати їх до сучасних викликів у розвитку підприємств.

Формулювання цілі статті. Метою статті є розкриття сутності категорій «бізнес-процес» та «управління бізнес-процесами», визначення напрямів та методів удосконалення бізнес-процесів на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для переважної більшості сучасних підприємств виникає ґрунтовна необхідність якісного та ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві, що допомагає ідентифікувати інноваційні напрямки розвитку підприємств, збалансувати ресурси та забезпечити довгостроковий успіх.

Насамперед розкриємо сутність категорій «бізнес-процеси» та «управління бізнес-процесами». Глуцевський В. В. зазначає, що бізнес-процеси є сукупністю дій та заходів, що взаємодіють між собою з метою створення продуктів або

послуг, які мають цінність для клієнтів [1, с. 140]. Ці процеси спрямовані на аналізування ефективності підприємства, виявлення недоліків в роботі, а також удосконалення та оптимізацію роботи при необхідності. Нищенко О. В. підкреслює, що особливість бізнес-процесів – це взаємопов'язані кроки, які засновані на використанні економічних ресурсів та мотивації для досягнення спільних результатів і цілей [2, с. 129]. Остапчук Т.П. стверджує, що бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій, які за допомогою використання відповідних технологій дають можливість перетворити входи (ресурси) у виходи (результати), які є цінними для споживачів і сприяють підвищенню вартості підприємства [3, с. 148].

Водночас Єршова О.О. [4] пропонує таке визначення бізнес-процесу: це будь-який систематичний взаємопов'язаний з іншими вид діяльності підприємства, який алгоритмічно описує підприємство всередині, має чітко окресленого власника, і стосується перетворення вхідних ресурсів в кінцевий, документально закріплений продукт на виході, що має споживчу цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача.

За твердженням Єршової О.О. критерієм оптимальності та успішності бізнес-процесу є бізнес-процес, який забезпечує реалізацію бізнес-цілей підприємства, що визначені у чітких термінах і кількісних показниках, які використовуються як критерії оптимізації [4, с. 68]. Узагальнюючи наведені трактування, вважаємо, що найбільш ємким та ґрунтовним є визначення наведене науковцем Т.П. Остапчуком.

Зазначимо, що значна увага приділялась і розкриттю видів бізнес-процесів. Відтак, Багорка Д.А., Верцева А.О. [5] та Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. [6] відзначають, що на виробничому підприємстві існує така сукупність бізнес-процесів: основні бізнес-процеси, забезпечуючи (допоміжні), процеси управління та розвитку.

Основні бізнес-процеси – це процеси, які створюють продукт або послуги, що представляють цінність для споживача. Пріоритетна мета таких бізнес-процесів – отримання прибутку при реалізації стратегічних цілей бізнесу підприємства. Безумовно, що саме ці процеси є найбільш важливими для підприємства.

Забезпечуючі або допоміжні процеси не є стратегічними для підприємства, займаються підтримкою інфраструктури і є доповнюючими для основних процесів. Ці процеси при необхідності можуть перетворитися на основні бізнес-процеси або за потреби можуть бути передані в аутсорсинг.

Бізнес-процеси управління діяльністю підприємства реалізують функції планування,

організації, обліку, контролю та регулювання основних і допоміжних бізнес-процесів. Зазначимо, що виділяють також процеси розвитку, що є допоміжними для основних і їх завданням є забезпечення розвитку підприємства та його продукції у стратегічній перспективі.

Узагальнення сутності та видів бізнес-процесів наведено на рис. 1.

При розкритті сутності поняття «управління бізнес-процесами» Єршова О.О. [4] обґрунтовує, що це цілеспрямована діяльність власників та вищого менеджменту на бізнес-процеси за рахунок розробки та реалізації управлінських рішень з допомогою сукупності методів і засобів впливу з метою забезпечення задоволеності кінцевого споживача бізнес-процесу й прискорення темпів зростання показників розвитку підприємства.

З наукової позиції, управління бізнес-процесами розглядається як управлінська дисципліна, яка вивчає вплив управлінських суб'єктів на процеси функціонування підприємства для розробки обґрунтованих ефективних рішень.

Згідно позиції Репіна І.М. [7] управління бізнес-процесами – це безперервний цикл управління, який синтезує оцінку всіх його етапів – планування, аналіз, впровадження, контроль, оптимізацію та покращення, що спрямоване на постійний моніторинг бізнес-процесів і прийняття відповідних управлінських рішень при відхиленні процесу від запланованих показників. Розкрита система управління повинна комплексно підходити до проблематики: виявляти первісні причини проблем, виявляти та усувати виявлені невідповідності.

З огляду на сучасні реалії перманентної нестабільності розвитку українських підприємств для забезпечення ефективності їх функціонування важливим є неперервне вдосконалення та адаптація до змін і вимог споживачів. Оптимізація бізнес-процесів є ключовим елементом організаційного розвитку, що включає послідовність кроків для ідентифікації, аналізу та покращення існуючих процесів на основі таких цілей, як підвищення фінансових результатів, продуктивності та зниження витрат [8, с. 89]. Практика розвитку підприємств засвідчує, що бізнес-процеси переважно вдосконалюються двома основними шляхами: еволюційним – через неперервне удосконалення та революційним – через радикальні зміни. Еволюційний підхід застосовується при відсутності потреби у суттєвих змінах у бізнесі, революційний метод використовується для здійснення значних перетворень і трансформацій, таких як повна автоматизація процесів чи запуск нових продуктів.

На сьогодні, враховуючи сучасні виклики, найбільш ефективними методами удосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг та оптимізація (рис. 2). Зазначимо, що оптимізація та реінжиніринг розрізняються швидкістю отримання результатів після їх застосування. Реінжиніринг – це зміна та значне переосмислення бізнес-процесів для покращення основних показників ефективності та продуктивності. За такого підходу створюється нове розуміння цілей бізнес-процесів [9]. Водночас американські вчені Майкл Хаммер і Джеймс Чампі [9; 10, с. 273] підкреслюють, що неможливо

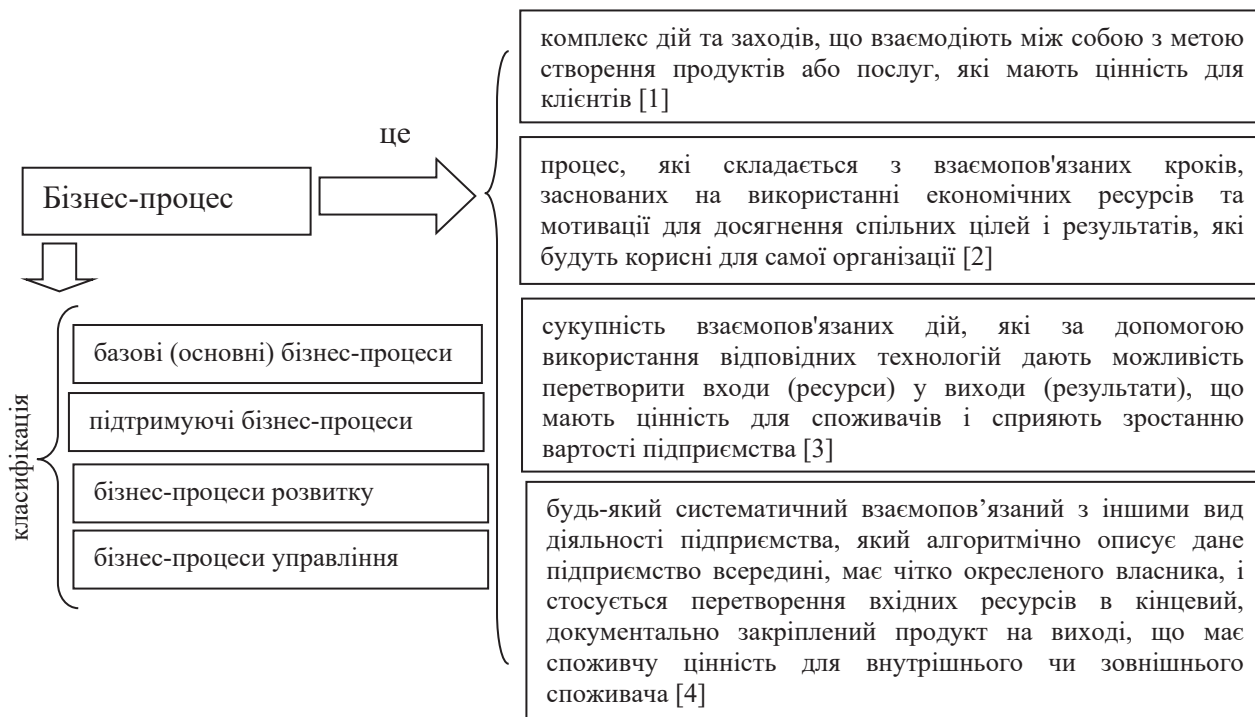


Рис. 1. Сутнісне наповнення категорії «бізнес-процес»

Джерело: сформовано авторами за [1–6]

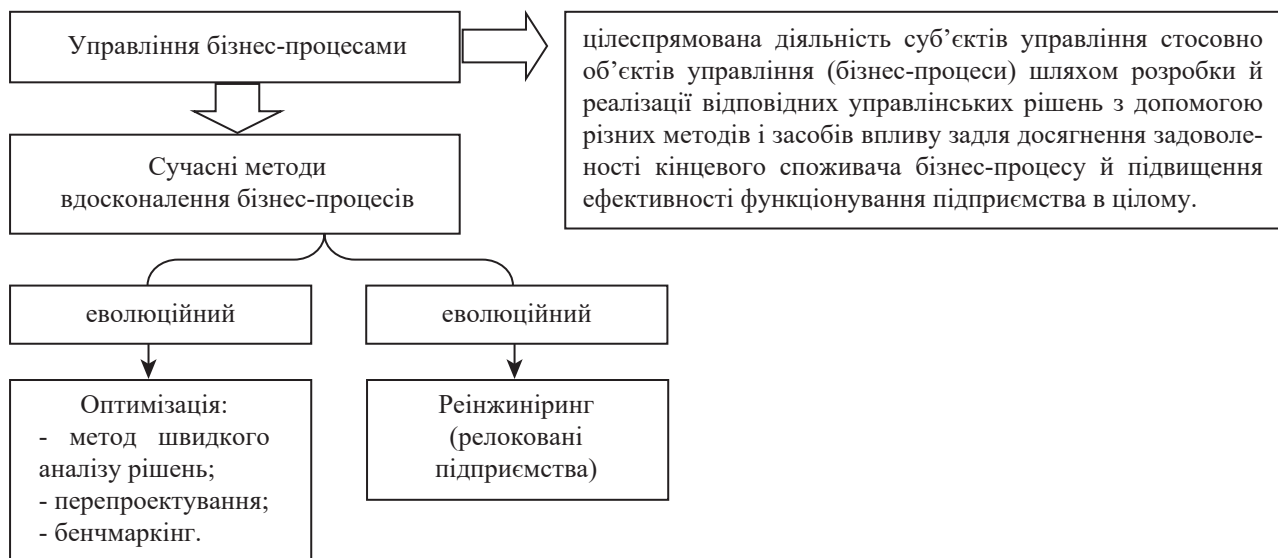


Рис. 2. Управління бізнес процесами: сутність та методи удосконалення

Джерело: сформовано авторами за [3–10]

гарантувати масштабність результатів. Вони рекомендують уникати найбільш поширених помилок для успішної реалізації бізнес-стратегій. На противагу реінжинірингу, який переважно не забезпечує довгострокову стратегічну адаптивність, оптимізація процесів надає можливість підприємствам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Оптимізація бізнес-процесів підприємств є надзвичайно важливою, так як вона враховує вплив ресурсів та ринкових умов у трансформації підприємства [6, с. 127]. Ефективність управління бізнес-процесами підвищується, за умови, коли на початковому етапі здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає їх суттєву переоцінку і перепроєктування, а на наступному – оптимізація бізнес-процесів.

Доцільно зазначити, що на сьогодні сучасними процесами розвитку підприємств є їх релокація в умовах війни, яка стала рятівним напрямком розвитку бізнесу в найбільш небезпечних регіонах України. Зокрема, саме Західна та Центральна Україна є найбільш безпечними напрямками для переміщення підприємств, розвиненій інфраструктурі та підтримці місцевої влади. При цьому, успішна релокація бізнесу

потребує створення сприятливої програми підтримки з боку держави, що допомагатиме бізнесу швидко адаптуватися до нових умов та відродити свою діяльність, сприяючи загальному економічному відродженню країни.

Висновки. Проведені теоретико-прикладні дослідження щодо формування понять в системі управління бізнес-процесами підприємств дозволили розкрити сутність бізнес-процесів як сукупність взаємопов'язаних дій, які за допомогою використання відповідних інструментів, методів дають можливість перетворити ресурси у продуктивні для підприємства результати. Водночас виявили, що управління бізнес-процесами доцільно розглядати як цілеспрямований вплив керівників підприємства на бізнес-процеси з метою їх удосконалення та забезпечення ефективності і результативності.

Обґрунтовано, що з огляду на прискорення процесів релокації бізнесу в Центральну та Західну Україну удосконалення бізнес-процесів за рахунок їх оптимізації та реінжинірингу є своєчасним і перспективним напрямком. Подальших досліджень потребують питання визначення критеріїв ефективності та продуктивності бізнес-процесів на підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глушечевський В. В. Моделювання поточних процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2 (85). С. 139–148.
2. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131.
3. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир : ПП «Рута», 2020. 268 с.
4. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. № 6 (105). С. 66–79.
5. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569> (дата звернення: 05.04.2025)

6. Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 125–128.
7. Рєпіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5(263). С. 65–72.
8. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 37. С. 86–92.
9. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Випуск 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/501> (дата звернення: 11.04.2025)
10. Гаврильченко О. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 270–276.

REFERENCES:

1. Hlushchevskiy V. V. (2015). Modeliuvannia potokovykh protsesiv rozpodilu resursiv i produktsii na merezhi biznes-protsesiv pidpriemstva [Modeling of flow processes of distribution of resources and products on the network of business processes of the enterprise]. *Bulletin of KNUTD: Series "Economic Sciences"*, no. 2 (85), pp. 139–148.
2. Nyshenko O. V. (2015). Pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii biznes-protsesiv vyrobnychoho pidpriemstva [Approaches to the definition and classification of business processes of a manufacturing enterprise]. *Bulletin of Odessa National University*, vol. 20, no. 5, pp. 127–131.
3. Ostapchuk T. P., Tkachuk G. Yu., Vyhovskiy V. G. and Kushnirenko O. M. (2020) Upravlinnia formuvanniam biznes-modeli pidpriemstva [Management the formation of an enterprise business model]. Zhytomyr: Vydavnytstvo "Ruta", 268 p. (in Ukrainian)
4. Yershova O. O. (2016) Zarubizhnyj dosvid efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [International experience of effective business processes management]. *Visnyk KNUTD*, vol. 6(105), pp. 66–79.
5. Bahorka D. A. and Viertseva A. O. (2024) Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody ikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku pidpriemstv [Management of business process and methods for their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569> (accessed April 12, 2025)
6. Tkachuk H. and Biliak T. (2022) Optymizatsiia osnovnykh ta dopomizhnykh biznes-protsesiv u biznes-modeli suchasnoho vyrobnychoho pidpriemstva [Optimization of basic and auxiliary business processes in the business model of a modern manufacturing enterprise], *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 125–128.
7. Riepina I. M. and Tepluk M. A. (2023) Upravlinnia iakisti biznes-protsesiv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 5(263), pp. 65–72.
8. Kasich A. O. and Rafalska I. B. (2019) Biznes-modeli suchasnykh pidpriemstv: poniattia, vydy, zarubizhnyj dosvid [Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 37, pp. 86–92.
9. Prokopenko M. O. (2023) Ukrains'kyj i zarubizhnyj dosvid upravlinnia biznes-protsesamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Ukrainian and foreign experience of managing business processes at industrial enterprises]. *Akademichni vizii*, vol. 19. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/501> (accessed April 11, 2025)
10. Havrylchenko E. V. (2018) Udokonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva z vykorystanniam metodiv ekspertnoho analizu [Improvement of business processes of the enterprise by using expert analysis methods]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 16, pp. 270–276.