

СТРУКТУРА, КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

©2024 ГОРОВИЙ В. М.

УДК 658.5
JEL: D23; D79; D92; M11

Горовий В. М. Структура, ключові елементи бізнес-процесів підприємства та їх вплив на ефективність діяльності

Стаття присвячена актуальним питанням управління та оптимізації бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Розкрито значення бізнес-процесів як фундаментальної основи стабільної та ефективної діяльності підприємств. Наголошено на їхній ролі в досягненні стратегічних цілей, таких як підвищення продуктивності, зниження витрат, удосконалення якості продукції та послуг, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У статті акцентується увага на сучасних підходах до оптимізації бізнес-процесів, серед яких реінжиніринг, Lean-менеджмент, цифровізація, а також упровадження інноваційних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, BPM-системи та хмарні обчислення. Проаналізовано їхній вплив на ефективність функціонування підприємств, зокрема автоматизацію рутинних завдань, підвищення точності управлінських рішень, скорочення часу операцій і адаптацію до викликів зовнішнього середовища. Розглянуто класифікацію бізнес-процесів за функціональним призначенням, зокрема основні, допоміжні, управлінські, інноваційні та орієнтовані на розвиток. Особливу увагу приділено їхній інтеграції з екологічними та соціальними факторами, що дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємств, відповідність регуляторним вимогам та підвищення лояльності зацікавлених сторін. Зроблено акцент на важливості протидії ризикам, зокрема моніторингу та мінімізації можливих загроз, які можуть впливати на стабільність діяльності підприємства. Запропоновано підхід до побудови універсальної моделі бізнес-процесів, яка враховує взаємозв'язки між процесами та дозволяє підвищити загальну ефективність операційної діяльності. Стаття підкреслює значення цифровізації як ключового елемента стратегій розвитку підприємств. Показано, що впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити гнучкість операцій, скоротити витрати та створити додаткові конкурентні переваги. Оптимізація бізнес-процесів розглядається як багатоступеневий процес, що включає етапи діагностики, проектування, впровадження змін і оцінки результатів. Важливим є постійний моніторинг ефективності процесів за допомогою KPI, що забезпечує досягнення запланованих результатів. Зроблено висновок, що управління бізнес-процесами є не лише оперативним інструментом, але й важливим стратегічним елементом для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобальному середовищі.

Ключові слова: бізнес-процеси, структура, класифікація, оптимізація, ефективність, реінжиніринг, Lean-менеджмент, цифровізація, конкурентоспроможність, стійкість.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 19.

Горовий Володимир Миколайович – аспірант кафедри економіки повітряного транспорту, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: gorovuy23@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6653-1203>

UDC 658.5
JEL: D23; D79; D92; M11

Horovyi V. M. Structure, Key Elements of Business Processes of the Enterprise and Their Impact on the Efficiency of Activities

The article is devoted to the pressing issues of management and optimization of business processes in modern dynamic market conditions. The article highlights the significance of business processes as the fundamental basis for stable and efficient enterprise operations. Their role in achieving strategic goals, such as increasing productivity, reducing costs, improving the quality of products and services, and ensuring long-term competitiveness, is emphasized. The article focuses on modern approaches to business process optimization, including reengineering, Lean management, digitalization, and the implementation of innovative technologies such as Big Data, artificial intelligence, BPM systems, and cloud computing. Their impact on the efficiency of enterprise operations is analyzed, particularly in terms of automating routine tasks, improving the accuracy of managerial decisions, reducing operational time, and adapting to external challenges. The classification of business processes is examined based on their functional purpose, including core, supporting, managerial, innovative, and development-oriented processes. Special attention is given to their integration with environmental and social factors, which ensures sustainable enterprise development, compliance with regulatory requirements, and enhanced stakeholder loyalty. Emphasis is placed on the importance of risk management, particularly the monitoring and minimization of potential threats that may affect the stability of enterprise operations. An approach to building a universal model of business processes is proposed, which accounts for the interconnections between processes and allows for improving overall operational efficiency. The article underscores the importance of digitalization as a key element of enterprise development strategies. The author demonstrates that the adoption of digital technologies enables enterprises to increase operational flexibility, reduce costs, and create additional competitive advantages. Business process optimization is presented as a multi-step process that includes the stages of diagnosis, design, implementation of changes, and evaluation of results. Continuous monitoring of process efficiency using KPI is highlighted as critical for achieving planned outcomes. The article concludes that business process management is not only an operational tool but also a vital strategic element for ensuring the long-term stability and competitiveness of enterprises in the modern global environment.

Keywords: business processes, structure, classification, optimization, efficiency, reengineering, Lean management, digitalization, competitiveness, sustainability.
Fig.: 1. Tabl.: 2. Bibl.: 19.

Horovyi Volodymyr M. – Postgraduate Student of the Department of Economics of Air Transport, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: gorovuy23@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6653-1203>

Останніми роками значна увага приділяється дослідженню бізнес-процесів як основи ефективної діяльності підприємств. Науковці акцентують увагу на тому, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості.

У даному контексті українські дослідники широко аналізують специфічні виклики та можливості, пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів в умовах нестабільного економічного середовища. О. Ареф'єва та О. Деригін [2] виділяють стратегічний підхід до антикризового управління бізнес-процесами, акцентуючи увагу на їхній інноваційності й адаптивності, які є критичними для збереження конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринку. У роботі [16] підкреслюється важливість забезпечення стабільності розвитку регіону на засадах впливу потенціалоформуючого простору в умовах формування креативної економіки на підставі інтеграції цифрових інструментів і сучасних управлінських практик для підвищення ефективності. О. Кузьменко та О. Ципліцька [4] досліджують роль сучасних інформаційних систем у вдосконаленні операційних процесів, наголошуючи на важливості використання ВРМ-систем для автоматизації рутинних завдань і поліпшення процесу прийняття стратегічних рішень. С. Пілецька, С. Ареф'єв, С. Петровська та С. Колесников «вбачають розвиток дослідження бізнес-процесів через призму того, що у сучасних умовах спостерігається активна цифровізація соціально-економічних процесів, що істотно впливає на діяльність підприємств. Зазначено, що процес цифрової трансформації суспільства, який притаманний четвертому етапу глобалізації, став одним із найвиразніших явищ цього періоду. У зв'язку з цим виникла гостра потреба у вимірюванні рівня розвитку цифрової економіки та ступеня її впливу на економічну безпеку підприємства, що стає найважливішим як на регіональному, так і на національному та світовому рівнях» [7]. О. Маслак зі співавторами [18] робить акцент на ролі людського капіталу в оптимізації бізнес-процесів, зазначаючи, що навчання персоналу та інтелектуальна власність є ключовими для успішного впровадження інноваційних стратегій. Т. Коритко та С. Пілецька у роботі [17] також розглядають інтеграцію управлінських і соціальних аспектів у бізнес-процеси, що стає дедалі актуальнішим для українських підприємств за європейської інтеграції. С. Ареф'єв і В. Поцелуйко [1] зазначають, що «за рівнем деталізації вивчення виокремлюють бізнес-процеси верхнього рівня, детальні та елементарні. Бізнес-процеси верхнього рівня (або крос-функціональні процеси) відображають сукуп-

ність його функцій без деталізації на окремі підпроцеси. Складовими елементами бізнес-процесів верхнього рівня є підпроцеси або детальні бізнес-процеси, що згрупованою частиною функцій, які беруть участь у формуванні їх кінцевих результатів. Підпроцеси мають власні атрибути, однак спрямовані на досягнення цілей основного бізнес-процесу підприємства. Своєю чергою, детальні бізнес-процеси складаються з елементарних, тобто окремих операцій, що не здатні самостійно створювати кінцеві результати і не підлягають поділу».

Такі закордонні дослідники, як М. Hammer і J. Champy [15], заклали основи концепції реінжинірингу бізнес-процесів, яка передбачає радикальне перепроектування для досягнення суттєвих поліпшень у ключових показниках ефективності. Ці ідеї залишаються актуальними, особливо в галузях, що зазнають швидких технологічних змін. J. Womack і D. Jones [19] популяризували Lean-менеджмент як підхід, спрямований на усунення втрат і максимізацію цінності для клієнтів. Їхні дослідження показують, як безперервне вдосконалення процесів дозволяє компаніям досягати високих результатів із мінімальними витратами.

Також заслуговують на увагу дослідження Т. Davenport [14], який вивчає вплив цифровізації на управління бізнес-процесами, підкреслюючи важливість інтеграції технологій у процес прийняття рішень.

Огляд літератури показує, що оптимізація бізнес-процесів є багатовимірним завданням, яке включає інтеграцію технологій, інновацій, екологічних і соціальних аспектів. Це забезпечує підприємствам не лише оперативну ефективність, а й стратегічну стійкість у конкурентному середовищі.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання узгодженого підходу до визначення структури бізнес-процесів, що враховував би специфіку різних галузей та масштабів підприємств. Залишається відкритим питання інтеграції соціальних і екологічних аспектів у бізнес-процеси, що особливо актуально в умовах сучасних викликів стійкого розвитку. Крім того, недостатньо вивченим є вплив взаємодії між ключовими елементами бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємств. Важливим напрямом для подальших досліджень є також питання адаптивності бізнес-процесів до мінливого ринкового середовища, зокрема в умовах нестабільності, а також вплив цифрових технологій на структуру і взаємодію елементів бізнес-процесів.

Метою дослідження є аналіз структури та складових бізнес-процесів підприємства, їхньої ролі в забезпеченні ефективності діяльності під-

приємства, а також обґрунтування необхідності їхньої оптимізації з використанням сучасних інструментів.

Ефективне управління бізнес-процесами є одним із ключових завдань стабільної діяльності сучасних підприємств, особливо в умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури. Успішне їх функціонування значною мірою залежить від якості бізнес-процесів, які є основою також для досягнення стратегічних цілей. У контексті української економіки оптимізація бізнес-процесів набуває особливої актуальності, враховуючи виклики, з якими стикаються підприємства: нестабільність зовнішнього середовища, дефіцит ресурсів, висока конкуренція та вплив глобальних криз.

«В умовах динамічно мінливого ринку підприємствам необхідно проявляти високий рівень здатності їх адаптації до нових турбулентних умов. Одним із шляхів підвищення рівня адаптації є вдосконалення бізнес-моделей як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Для ефективного формування та впровадження бізнес-моделей необхідно адекватно реструктурувати свої бізнес-процеси та системи, проводити інші зміни» [8, с. 275].

Бізнес-процеси охоплюють широкий спектр діяльності підприємства, починаючи від закупівлі сировини та завершуючи доставкою готової продукції споживачеві. Саме завдяки оптимізації цих процесів підприємства можуть досягати конкурентних переваг, забезпечувати стійке зростання, ефективно використовувати ресурси, вчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Бізнес-процеси можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, що виконуються для досягнення певного результату, проте ґрунтуються на регламентованому описі їх за обраними параметрами. Основною характеристикою бізнес-процесів є їхня орієнтація на створення цінності для кінцевого споживача. Для цього, з позиції створення доданої вартості, вони можуть бути класифіковані на чотири основні групи:

- ✦ *основні процеси* спрямовані на безпосереднє створення цінності та сукупності властивостей (виробництво, логістика, реалізація продукції);
- ✦ *допоміжні процеси* підтримують основні процеси, створюючи необхідні умови для їх ефективного виконання (управління персоналом, технічне обслуговування, інфраструктура організації виробництва і праці, IT-підтримка);
- ✦ *управлінські процеси* відповідають за координацію та контроль діяльності підприємства

(стратегічне планування, управління ресурсами, моніторинг);

- ✦ *бізнес-процеси розвитку* мають забезпечити стратегічний розвиток підприємства на підставі забезпечення їхньої якості, прогнозування напряму змін потреб споживачів, поєднання технологічного та управлінського аспектів.

При функціонуванні підприємств застосовується певна кількість класифікацій бізнес-процесів, які здебільшого залежать від галузі, сфери діяльності, динаміки впровадження наукових досягнень та іншого. Разом із тим, Ж. Кононенко, Р. Шаравара, Т. Яковенко [3] запропонували в класифікації враховувати функціональне призначення виділеного бізнес-процесу (*табл. 1*).

Ринкове середовище характеризується швидкими змінами вподобань споживачів не тільки у сфері виробництва товарів, але і при наданні послуг. Саме це вимагає від виробників скорочувати час на розробку та виготовлення нових продуктів і вдосконалення наявних, а для цього потрібно приділяти увагу адаптації бізнес-процесів до специфічних умов ринку, враховуючи такі фактори, як нестабільність економічної ситуації, обмежений доступ до фінансування та необхідність швидкого реагування на зміни середовища. Скорочення комерційно-виробничого циклу спирається на оптимізацію бізнес-процесів не тільки за характеристиками вартості та більш широкого задоволення потреб за використаними ресурсами всіх видів, але й часу, щоб якомога скоріше вивести продукт на ринок, що потребує застосування більшої паралельності в організації їх здійснення.

Слід зазначити, що поточний «спосіб ведення бізнесу за сучасних умов обов'язково з часом призведе до його закриття, оскільки ступінь проникнення перетворень внутрішнього середовища буде нижчою за швидкість перетворень ззовні. Це призводить до розбалансування пропозиції та попиту, тому важливим є здійснення змін на підставі прогнозування параметрів зовнішнього середовища за обраними сегментами галузей з метою розробки сценаріїв та можливою потребою ресурсів, які носять обмежений характер на ринках, що розвиваються» [12].

Тому фахівцями «запропоновано класифікувати бізнес-процеси підприємства ще за однією класифікаційною ознакою – *економічна доцільність передачі бізнес-процесів на аутсорсинг*. Класифікація за вищенаведеною ознакою дасть змогу підприємству виокремити профільні та непрофільні бізнес-процеси, дати відповідь на питання: реалізація яких бізнес-процесів неефективна і може

Типи бізнес-процесів [3]

Бізнес-процес	Ознаки	Приклади
Операційний	Основні діяльності, що безпосередньо створюють цінність для клієнтів	Виробництво, продажі, доставка продукції
Підтримувальний	Діяльність, що підтримує основні процеси	Бухгалтерія, управління персоналом, IT-підтримка
Управлінський	Діяльність, що забезпечує управління та координацію	Стратегічне планування, контроль якості, управління проектами
Інноваційний	Діяльність, що спрямована на розробку нових продуктів чи послуг	Дослідження та розробки, впровадження нових технологій
Орієнтований на розвиток	Діяльність, що спрямовані на розвиток компанії	Навчання персоналу, розвиток корпоративної культури

бути поліпшена за рахунок послуг аутсорсера, а також розрахувати економію коштів унаслідок реалізації аутсорсингової стратегії» [6, с. 129]. Застосування даної класифікаційної ознаки сприятиме оптимізації у виконанні певних процесів спеціалізованими фахівцями, що підвищить як якість самого бізнес-процесу, так і товару загалом. Тому задля підтримання конкурентних позицій на ринку саме постійне здійснення адаптації класифікації бізнес-процесів доцільно проводити на підставі аналізу й оцінювання за складовими або місцем у технології формування готової продукції, у забезпеченні ресурсами та інфраструктурі при організації виробництва; оптимізувати за обраними критеріями, оцінювати ефективність.

«Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу та тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, своєю чергою, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток» [13, с. 114].

Оптимізація набуває значущості, коли результати впроваджених бізнес-процесів, що були проаналізовані, не відповідають встановленим стандартам, підкреслюючи значущість раціонального використання ресурсів, а також забезпечення гармонійного узгодження всіх аспектів діяльності підприємства для досягнення високої ефективності.

Тому при здійсненні стратегічного планування доцільно їх вбудовувати в основні параметри діяльності підприємства, ґрунтуючись на тому, що однією із характеристик бізнес-процесу є рівень

його автоматизації та залученості фахівців до його виконання. Саме це обумовлює потребу в спеціалістах необхідного спрямування та доцільності виконання суміжних робіт.

В умовах цифрової економіки, що характеризується високою волатильністю, підприємства змушені шукати шляхи підвищення ефективності. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних методів оптимізації, таких як реінжиніринг, Lean-менеджмент, цифровізація бізнес-процесів. Крім того, важливим аспектом є інтеграція екологічних і соціальних факторів у бізнес-процеси, що дозволяє забезпечувати їхню довгострокову стійкість.

Розробка класифікації бізнес-процесів на підприємстві створює основу для побудови універсальної моделі, яка враховує взаємозв'язки між різними процесами та їхній вплив на загальну ефективність діяльності. Така модель дає змогу чітко простежити роль окремих груп процесів у досягненні стратегічних цілей, включно із забезпеченням прибутковості, оптимальним використанням ресурсів, підвищенням продуктивності та якості. Крім того, вона дозволяє ідентифікувати ключові аспекти, які потребують поліпшення, забезпечуючи гармонійну взаємодію всіх складових бізнес-процесів, що є важливим фактором сталого розвитку та конкурентних переваг підприємства.

«Вищий рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом робить його більш стійким до негативного впливу кризових явищ, чим знижує потребу у впровадженні ургентних інструментів антикризового управління. Витрати на реалізацію інструментів антикризового управління підприємствами не є основним критерієм, який визначає їх приналежність до ургентних. Проте при їх реалізації слід дотримуватися принципу економіч-

ної ефективності, тобто витрати на їх впровадження не повинні перевищувати результати» [5, с. 264].

Оптимізація бізнес-процесів є важливою складовою стратегії підвищення ефективності підприємств у сучасних умовах. З огляду на динамічні зміни ринкового середовища, зростання конкуренції та вимоги до якості продукції та послуг, підприємства змушені шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Одним із ключових напрямів оптимізації є впровадження сучасних методів, що спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, зменшення втрат і підвищення продуктивності. «Процесний підхід до управління бізнес-процесами – аспект цифрової економіки, оскільки він націлений на активне застосування інноваційних технологій» [9, с. 270].

У сучасних умовах господарювання цифровізація перетворюється на ключовий елемент стратегій розвитку підприємств, оскільки вона сприяє не лише підвищенню їхньої конкурентоспроможності, але й забезпечує стійкість та адаптивність в умовах динамічного ринкового середовища. Це твердження ґрунтується на детальному порівнянні ефективності різних методів оптимізації бізнес-процесів, яке демонструє, що впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам значно підвищити гнучкість операцій, скоротити витрати, автоматизувати рутинні завдання та поліпшити процес прийняття управлінських рішень. У результаті цифровізація стає важливим фактором не лише оперативного, але й стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи їм конкурентні переваги на довгострокову перспективу (табл. 2).

«Покращення бізнес-процесів необхідне для підвищення ресурсоефективності, удосконалення організації виробництва та оптимізації виробничих потужностей у сфері послуг, а також скорочення впливу часового чинника. Удосконалення та реінжиніринг бізнес-процесів є ініціативою стратегічного планування діяльності сервісних підприємств для створення стійких основ подальшого зростання бізнесу» [4, с. 115].

Реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення суттєвих поліпшень у ключових показниках діяльності, таких як вартість, якість, швидкість і рівень обслуговування. Успішне впровадження реінжинірингу потребує системного підходу, що включає детальний аналіз наявних процесів, проектування нових моделей та їхнє подальше впровадження.

«З цією метою моделювання бізнес-процесів включає в себе комплекс необхідних рішень та управлінських дій, які стосуються економічної діяльності, базуються на основі інформації щодо аналітичних даних, використовують організаційні та інформаційні ресурси підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування та являють собою бізнес-процес. Разом з тим, в умовах інтенсивних технологічних змін, широкого впровадження в економічну діяльність інформаційних технологій та широкої діджиталізації бізнес-процесів на усіх рівнях, виникає потреба розробки нових методів їх моделювання, які б відповідали вимогам та потребам нової цифрової економіки» [10].

Так, Lean-менеджмент спрямований на усунення всіх видів втрат і максимізацію цінності для клієнта. Його впровадження дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, скоротити час виконання завдань і підвищити якість продукції. Реалізацію переваг Lean-менеджменту можна спостерігати здебільшого в агропромисловому секторі, де цей підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів.

Цифровізація передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та вдосконалення бізнес-процесів. Використання BPM-систем дозволяє підприємствам ефективно управляти процесами, підвищувати їхню прозорість і забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

«Так, будь-які масиви інформації та бази даних можна використовувати як позитивно, так і негативно. Природно, що боротьба з кіберзлочинністю

Таблиця 2

Порівняння ефективності методів оптимізації бізнес-процесів

Метод	Основні характеристики	Ефекти впровадження
Реінжиніринг	Радикальна перебудова процесів	Скорочення витрат, підвищення продуктивності
Lean-менеджмент	Усунення втрат, оптимізація ресурсів	Зниження витрат, підвищення якості
Цифровізація	Автоматизація, використання BPM-систем	Підвищення прозорості, скорочення часу операцій

Джерело: складено автором.

ведеться як на рівні окремих підприємств, так і на рівні урядів і міжнародних організацій. Перешкодою для кіберзлочинності може стати гармонізація на рівні країн світу Стандартів щодо цифрової безпеки, запобігання кіберзлочинам, відповідальності за кіберзлочинну діяльність». [11, с. 362].

Кожен із методів має свої специфічні характеристики, переваги та обмеження, що дозволяють обирати найбільш підходящий варіант залежно від конкретних потреб і цілей організації. Серед найбільш ефективних підходів до оптимізації бізнес-процесів виділяються реінжиніринг, Lean-менеджмент і цифровізація. Ці методи дозволяють суттєво поліпшити основні показники діяльності підприємств, забезпечуючи їхню адаптивність і конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Оптимізація бізнес-процесів є багатоступеневим процесом, який передбачає чітко визначену послідовність дій (рис. 1).

Перший етап – *діагностика поточного стану* – зосереджується на аналізі операційної діяльності підприємства для виявлення «вузьких місць» і неефективностей. На цьому етапі визначаються основні проблемні зони, які стримують досягнення стратегічних цілей, і формуються ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють кількісно оцінювати успішність процесів. Діагностика дає змогу отримати об'єктивну картину поточного стану, яка стане основою для подальшого вдосконалення.

Другий етап – *проекткування нових процесів* – передбачає використання програмних засобів для візуалізації та моделювання процесів за допомогою BPM-систем. На цьому етапі оцінюються можливі варіанти оптимізації, розробляються інноваційні рішення для підвищення продуктивності та ефективності, враховуючи специфіку підприємства та динаміку ринку. Проектування дозволяє створити більш гнучкі та адаптивні процеси, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей.

Третій етап – *упровадження змін* – зосереджений на організації навчання персоналу для ефективного використання нових підходів і технологій. Важливим завданням цього етапу є налаштування інформаційних систем та інтеграція автоматизованих рішень у бізнес-процеси. Процес впровадження відбувається поступово, з урахуванням можливих ризиків, щоб забезпечити стабільність функціонування підприємства під час трансформацій.

Четвертий етап – *оцінка результатів* – є завершальним і передбачає моніторинг досягнутих результатів за допомогою розроблених KPI. На цьому етапі виявляються недоліки в запроваджених процесах, які потребують коригування, та здійснюється

постійне вдосконалення з урахуванням динаміки ринкових умов. Оцінка результатів дозволяє закріпити досягнуті поліпшення, забезпечуючи ефективність і довгострокову стійкість бізнес-процесів.

Таким чином, кожен етап оптимізації має своє ключове значення та спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства через послідовне впровадження змін, які відповідають сучасним викликам ринку.

Постійний моніторинг і систематичне вимірювання ефективності бізнес-процесів за допомогою ключових показників ефективності (KPI) є невід'ємною частиною управління сучасним підприємством. Це дозволяє своєчасно оцінювати, наскільки процеси відповідають встановленим цілям і планам, забезпечуючи їх відповідність очікуваним результатам. Завдяки такому підходу можна оперативно реагувати на відхилення, коригувати напрямок роботи та досягати максимальної ефективності.

Обробка та використання великих обсягів даних створюють нові можливості для бізнесу, але водночас вимагають високого рівня досконалості в організації процесів. Оптимізація процесів стає критично важливою для ефективного використання цих ресурсів, уникнення потенційних помилок і недоліків, а також підвищення швидкості та точності прийняття рішень. У цьому контексті вдосконалення бізнес-процесів допомагає підприємствам зберігати конкурентні переваги й адаптуватися до мінливих умов ринку. Крім того, важливим аспектом є забезпечення якості продукції та послуг через виявлення й усунення можливих дефектів або невідповідностей стандартам якості. Регулярний аналіз і контроль процесів дозволяють підприємствам підвищувати рівень задоволеності клієнтів, зменшувати втрати, пов'язані з виправленням помилок, і підтримувати високу репутацію на ринку. Таким чином, інтеграція моніторингу, використання даних і якісного контролю стає основою стійкого розвитку підприємства.

Отже, сучасні технології стали основою для трансформації бізнес-процесів у багатьох галузях, включно з виробництвом, торгівлею, фінансами та логістикою. В умовах цифровізації технології дозволяють підприємствам не лише підвищити ефективність операцій, але й створити нові конкурентні переваги. Завдяки інноваційним рішенням компанії отримують можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на виклики. Вони дозволяють підприємствам значно підвищити продуктивність і ефективність управління бізнес-процесами. Їх запровадження не тільки забезпечує зниження витрат і підвищення



Рис. 1. Етапи впровадження змін на підставі оптимізації бізнес-процесів підприємства

якості обслуговування, але й створює основу для довгострокового розвитку та зростання в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердило, що ефективне управління бізнес-процесами є фундаментальною основою успішної діяльності підприємств у сучасному динамічному та конкурентному ринковому середовищі. Бізнес-процеси формують основу операційної діяльності, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, оптимізація витрат, удосконалення якості продукції чи послуг, а також формування довгострокових конкурентних переваг. Успішна реалізація стратегій підприємства безпосередньо залежить від ефективності побудови, моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам реагувати на зміни ринкового середовища, вдосконалювати внутрішні операції та забезпечувати довгострокову стабільність. Застосування таких сучасних підходів, як реінжиніринг, Lean-менеджмент, цифровізація, а також інноваційних методів, не лише забезпечує підвищення ефективності, але й створює можливості для розвитку. Особливу роль у цьому відіграє впровадження передових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, хмарні обчислення, інтернет речей (IoT) та BPM-системи. Ці інструменти сприяють автоматизації рутинних процесів, підвищують точність управлінських рішень, забезпечують прозорість операцій та гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Важливим аспектом є інтеграція екологічних і соціальних факторів у бізнес-процеси. У сучасних

умовах сталий розвиток стає важливою складовою діяльності підприємств, що дозволяє не лише дотримуватися регуляторних вимог, але й підвищувати лояльність клієнтів, партнерів та суспільства загалом. Урахування екологічних і соціальних аспектів дозволяє підприємствам впроваджувати нові моделі діяльності, які поєднують економічну ефективність з екологічною відповідальністю та соціальною значущістю. Крім того, критично важливим компонентом ефективного управління бізнес-процесами є система управління ризиками. Постійний моніторинг можливих загроз, прогнозування їхнього впливу на діяльність підприємства, розробка сценаріїв мінімізації ризиків дозволяють забезпечити стабільність функціонування в умовах економічної нестабільності та ринкової волатильності. Такий підхід гарантує захист від непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх факторів, сприяючи формуванню стійкої й адаптивної бізнес-моделі.

Таким чином, управління бізнес-процесами – це не лише механізм досягнення оперативних цілей, але й стратегічний інструмент забезпечення довгострокового розвитку, адаптації до змін ринкових умов і створення нових можливостей для зростання. Оптимізація бізнес-процесів із використанням сучасних технологій та інноваційних підходів є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємств у постійно мінливому глобальному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єв С. О., Поцелуйко В. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19
2. Ареф'єва О. В., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2021. № 12. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04)
3. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
4. Кузьменко О. Б., Циплицька О. О. Бізнес-процеси в стратегічному бізнес-плануванні діяльності підприємств сфери послуг. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки* : зб. наук. пр. за матеріалами інтернет-конференції (м. Харків, 26 березня 2021 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 110–119. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_26.03.2021/Conf_26.03.21_17.pdf
5. Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Дорошкевич К. О., Прокопенко І. В. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 262–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-262-270>
6. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_5_29
7. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 181–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
8. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 274–280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>
9. Шарко В. В., Нікітішин А. О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 2. С. 268–273. DOI: [10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)
10. Шматковська Т., Дзямучиц М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>
11. Arefiev S., Zhyhlei I., Pereguda Y., Kryvokulska N., Lushchik M. El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde. *Revista De La Universidad Del Zulia*. 2023. Vol. 15. Iss. 42. P. 353–369. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.20>
12. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД*. 2018. № 6. С. 372–376. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
13. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>
14. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1992. 352 p.
15. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 2006. 272 p.
16. Khanin S., Dergaliuk M., Arefieva O. et al. Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustain-

- ability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in Conditions of the Creative Economy Formation. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 2. P. 348–356. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.44>
17. Korytko T., Piletska S. The Adaptive Management of Enterprises' Business Processes Under the Condition of European Integration. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. 2023. Chapter 2. P. 27–35. URL: <https://novapublishers.com/shop/recent-trends-in-business-and-entrepreneurial-ventures/>
18. Maslak O., Yakovenko Y., Maslak M. et al. The Role of Intellectual Property in the Implementation of Innovations in the Conditions of the Development of the Digital Economy. *16th International Conference Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment*. 2022. P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2022580217>
19. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster, 1996. 400 p.

REFERENCES

- Arefiev, S. et al. "El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde". *Revista De La Universidad Del Zulia*, vol. 15, no. 42 (2023): 353-369. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.20>
- Arefiev, S. O. "Kontseptualnyi pidkhd do formuvannya adaptivnoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Conceptual Approach to the Formation of Adaptive Management in the Enterprise]. *Visnyk KNUVD*, no. 6 (2018): 372-376. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
- Arefiev, S. O., and Potseluiko, V. A. "Biznes-protsesy pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia" [Business Processes of the Enterprise: Essence and Classification]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12 (2017): 89-93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19
- Arefieva, O. V., and Deryhin, O. "Kontseptualnyi pidkhd do antykrizovoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky" [Conceptual Approach to Anti-Crisis Management of Business Processes of Enterprises in a Transformational Economy]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, no. 12 (2021). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04)
- Arefieva, O. V., and Poberezhna, Z. M. "Stratehichne upravlinnia innovatsiiniisti biznes-protsesiv pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh" [Strategic Management of Innovativeness of Business Processes of an Enterprise in Competitive Markets]. *Biznes Inform*, no. 11 (2019): 108-116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>
- Davenport, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1992.
- Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 2006.
- Khanin, S. et al. "Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustainability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in Conditions of the Creative Economy Formation". *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 2 (2022): 348-356. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.44>
- Kononenko, Zh. A., Sharavara, R. I., and Yakovenko, T. I. "Modeliuvannya biznes-protsesu – skladova upravlinnia pidpriemstvom" [Business Process Modelling as a Component of Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
- Korytko, T., and Piletska, S. "The Adaptive Management of Enterprises' Business Processes Under the Condition of European Integration". *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*, chapter 2 (2023): 27-35. <https://novapublishers.com/shop/recent-trends-in-business-and-entrepreneurial-ventures/>
- Kuzmenko, O. B., and Tsyplitska, O. O. "Biznes-protsesy v stratehichnomu biznes-planuvanni diialnosti pidpriemstv sfery posluh" [Business Processes in Strategic Business Planning of Services Companies' Activity]. *Suchasni problemy prava ta innovatsiinoi ekonomiky* (2021): 110-119. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_26.03.2021/Conf_26.03.21_17.pdf
- Kuzmin, O. Ye. et al. "Do pytannia identyfikatsii urhennykh instrumentiv antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [On the Issue of Identification of Urgent Instruments of Anti-Crisis Management of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4 (2021): 262-270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-262-270>
- Maslak, O. et al. "The Role of Intellectual Property in the Implementation of Innovations in the Conditions of the Development of the Digital Economy". *16th International Conference Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment*. 2022. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2022580217>
- Nyshenko, O. V. "Pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii biznes-protsesiv vyrobnychoho pidpriemstva" [Approaches to Definition and Classification of Business Processes of Production Enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu im. I. I. Mechnikova. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 20, iss. 5 (2015): 127-131. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_5_29
- Piletska, S. T. et al. "Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Strategic Ensuring of Economic Security of Enterprises in the Context

of Digitalization of the Economy of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2024): 181-190.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>

Prokhorova, V. V. "Biznes-modeli yak instrument koryuvannya stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh" [Business Models as a Tool for Improving the Strategic Positions of Enterprises in a Competitive Market]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2020): 274-280.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

Sharko, V. V., and Nikitishyn, A. O. "Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva: protsesnyi pidkhid" [Business Process Management of the Enterprise: Process Approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsional-*

noho universytetu, vol. 2, no. 4 (2020): 268-273.

DOI: [10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)

Shmatkovska, T., Dziamulych, M., and Stashchuk, O. "Osoblyvosti modeliuвання biznes-protsesiv v umovakh formuvannya tsyfrovoy ekonomiky" [Features of the Business Process Modeling in Conditions of Digital Economy Formation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>

Womack, J. P., and Jones, D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster, 1996.

Науковий керівник – Титикало В. М.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

УДК 338.439:330

JEL: B49; C82; D21; L23; O31; Q18

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-234-247>

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

©2024 ГРИЩЕНКО А. В.

УДК 338.439:330

JEL: B49; C82; D21; L23; O31; Q18

Грищенко А. В. Дослідження методичних підходів готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку

Метою статті є визначення та дослідження методичних підходів до оцінки рівня готовності підприємств хлібопекарської промисловості України до інноваційного розвитку. У статті виокремлено стратегічні цільові орієнтири в системі управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської промисловості, також наведено класифікацію стратегічних напрямів інноваційного розвитку залежно від етапів інноваційного процесу і цілей інноваційної діяльності щодо підвищення доходу та встановлення взаємовідносин із клієнтами. У рамках дослідження проведено загальний SWOT-аналіз рівня готовності до інновацій підприємств хлібопекарської промисловості, який показав, що наразі хлібопекарська промисловість характеризується значними ризиками і загрозами. За допомогою встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами хлібопекарської промисловості та зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів, що необхідні для формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості. Запропоновано матрицю для оцінки рівня готовності підприємства хлібопекарської промисловості до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку та надано характеристику базових положень підготовки стратегії інноваційного розвитку. Сценарний підхід пропонується розглядати в чотирьох векторах: перспектива (P – Prospect), спроможність (A – Ability), доречність (R – Relevance), інновації (I – Innovation). Також автором запропоновано алгоритм готовності до впровадження інновацій на підприємствах хлібопекарської промисловості України.

Ключові слова: методичні підходи, хлібопекарська промисловість, SWOT-аналіз, алгоритм, рівень готовності, інновації, стратегічні цілі, розвиток.

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 17.

Грищенко Аліна Валеріївна – аспірантка кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: Gryshchenkoalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0510-017X>

UDC 338.439:330

JEL: B49; C82; D21; L23; O31; Q18

Hisrichenko A. V. A Study of Methodological Approaches to the Readiness of Enterprises of the Baking Industry of Ukraine for Innovative Development

The article is aimed at determining and studying methodological approaches to assessing the level of readiness of enterprises of the baking industry of Ukraine for innovative development. The article allocates strategic target guidelines in the system of managing the innovation potential of enterprises of the baking industry, also provides a classification of strategic directions of innovative development depending on the stages of the innovation process and the goals of innovation activity to increase income and establish relationships with customers. Within the terms of the study, a general SWOT analysis of the level of readiness for innovation of enterprises in the baking industry was carried out, which showed that currently the baking industry is characterized by significant risks