



# ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658:005.7

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.7

JEL Classification: B40, D20

Чорна Н.П.,  
*д-р екон. наук, професор, професор кафедри  
 бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу,  
 Навчально-науковий інститут інноватики,  
 природокористування та інфраструктури,*  
 Уніят Л.М.,  
*д-р екон. наук, доцент, професор кафедри  
 фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
 Нововолинський навчально-науковий інститут  
 економіки та менеджменту,  
 Західноукраїнського національного університету,  
 м. Тернопіль*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Chorna N.P.,  
*dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of  
 business analytics and innovative engineering ERIEMI,*  
 Uniat L.M.,  
*dr.sc.(econ.), assoc. prof., professor at the department  
 of fundamental and special disciplines NERIEM,  
 West Ukrainian National University, Ternopil*

## THEORETICAL ASPECTS OF THE BUSINESS PROCESSES CONCEPT, ITS CLASSIFICATION IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** Основою бізнесової діяльності будь-яких підприємств є організація бізнес-процесів, які визначаються цілями й завданнями розвитку суб'єкта господарювання. Бізнес-процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємств, пов'язаних з виробництвом і продажем конкретних видів товару, продукції або наданням послуг, чи виконання всього цього в сукупності. Бізнес-процеси були, є і набувають актуальності в запланованій чіткій організації становлення та подальшого розвитку господарської діяльності підприємств. Основна проблема полягає в тому, щоб суб'єкт господарювання зумів здійснити необхідну організацію бізнес-процесів та спрямовувати управління їх розвитку на досягнення основної мети підприємства – збільшення маси прибутку й задоволення потреб споживача результатом бізнесу. Тому, для досягнення вказаної мети вітчизняним підприємствам потрібно постійно розвиватися, запроваджувати інноваційні вдосконалення бізнес-процесів у мінливому ринковому середовищі відповідно до вимог споживачів. Інноваційні вдосконалення бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах обумовлені вимогами міжнародного ринку, що актуалізує необхідність структурної перебудови вітчизняної економіки шляхом впровадження інноваційних змін в оновленні менеджменту, підготовці України до функціонування в умовах подальшої інтеграції до вимог Європейського Союзу та міжнародних стандартів бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективної організації бізнес-процесів підприємств, досягнення їх основної мети є досить актуальною не лише в Україні, але й в інших країнах світу. Тому багато зарубіжних й вітчизняних вчених намагаються з'ясувати основні гальмівні причини становлення бізнес-процесів та окреслити напрями їх подальшого ефективного розвитку в

умовах конкурентного середовища. Проблематику бізнес-процесів підприємства, їх сутність та класифікацію досліджували багато зарубіжних науковців, зокрема: Біннер Х. [1], Давенпорт Т. й Шорт Дж. [17], Портер М. [8], Ротер М. і Шук Дж. [10], Хаммер М. і Чампі Дж. [12], Харрінгтон Дж., Есселінг К. С. [13] та вітчизняних вчених: Козаченко Г. В., Ляшенко А. М. і Ладко І. Ю. [4], Лисенко О. А. [5] та ін. Проте, умови посилення конкуренції, масштабного застосування інформаційно-комунікаційних технологій створюють можливості деталізації бізнес-процесів для забезпечення ефективної діяльності підприємств, що обумовлює поглиблення дослідження даної проблематики.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблене дослідження теоретичних аспектів поняття бізнес-процесів, їх класифікації та необхідності подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Всі підприємства промисловості й АПК проходять через різні етапи розвитку. Спочатку в багатьох виробників робочі процеси та контроль за їх організацією зосереджені в руках власника. Коли бізнес починає рости, формуються стандартні робочі ситуації, які супроводжуються циклічними діями співробітників підприємства. Подальший розвиток збільшує кількість завдань, обумовлює зростання числа процесів і залучених працівників. У зв'язку з цим варто робити опис бізнес-процесів, в якому будуть детально прописані всі елементи алгоритму та зазначені конкретні обов'язки для залучених працівників, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесу. Зазначимо, що бізнес-процес – це структурований, покроковий алгоритм дій співробітників у рамках розв'язання конкретного завдання.

В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів щодо організації ведення власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Усі визначення об'єднують насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху донизу.

Процеси завжди були і є в будь-якій організації, однак об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише на окремих підприємствах. Процеси взагалі – це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат; це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату.

Варто зазначити, що формалізовано «бізнес-процес» можна вважати певним обмеженим комплексом діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу». З метою кращого розуміння поняття бізнес-процесу, наведено найпоширеніші трактування, які у сукупності описують ці поняття. Бізнес-процес у широкому значенні – це структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (задача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес. Отже, бізнес-процес представляє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта. З метою підвищення цінності результату бізнесу на підприємстві необхідно налагодити чітку організацію та управління бізнес-процесами.

Варто зазначити, що головною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип – це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий – складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи; третій – непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них. Четвертий тип клієнтів – зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, – дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, п'ятий тип – зовнішні непрямі клієнти, споживачі. Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються. Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від якісного виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень [4; 5; 7; 10; 13]. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати бізнес-процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Опрацювання літературних джерел дало можливість навести кілька найпоширеніших трактувань бізнес-процесу, які у сукупності дають описати це поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика визначень поняття «бізнес-процес»**

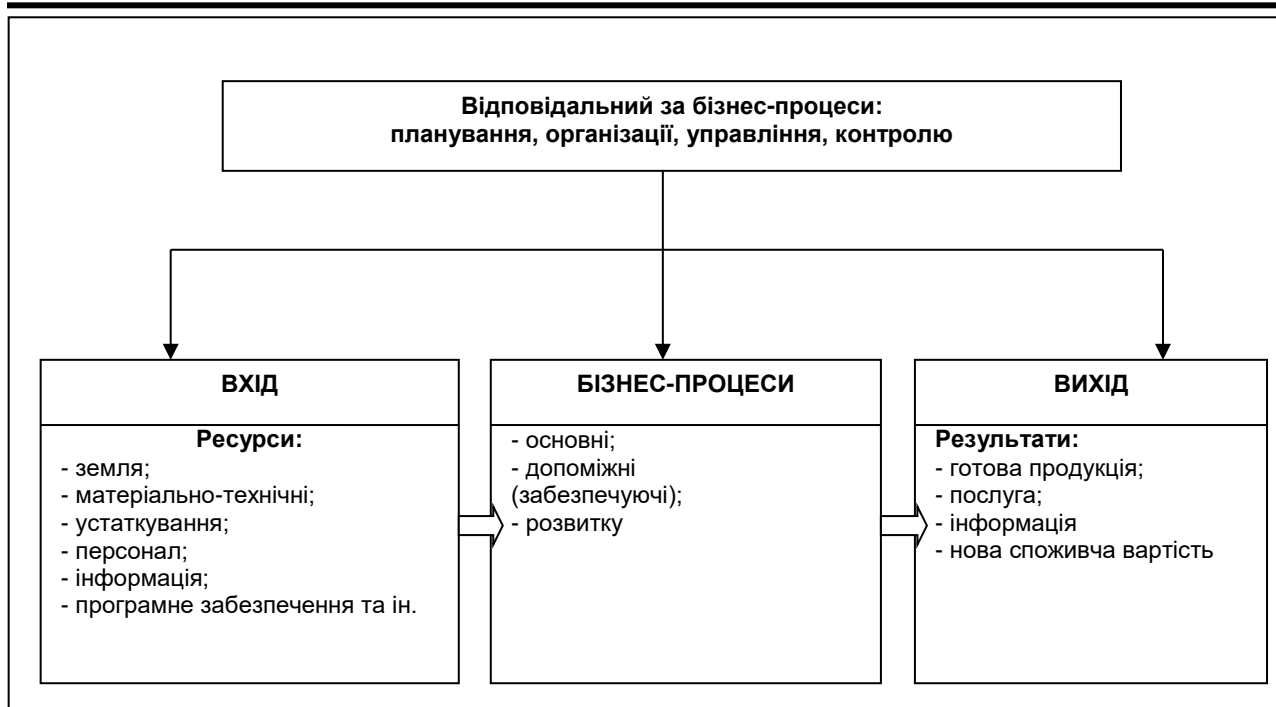
Автори	Визначення
Біннер Х. [1]	Бізнес-процес – це система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Давенпорт Т., Шорт Дж. [17]	Бізнес-процес – це структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів».
Ротер М., Шук Дж. [10]	Бізнес-процес – це система послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються на виходи – результати процесу, що представляють цінність для споживача.
Хаммер М., Чампі Дж. [12]	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, що має цінність для споживача.
Харрінгтон Дж., Есселінг К. С., Німвеген Х. Ван [13]	Бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат споживачеві.
Шеєр А. В. [16]	Бізнес-процес – це повний і динамічно-координований набір спільних бізнес-заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів.
ISO 9001 [2]	Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід.
Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. [6]	Бізнес-процес – це структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто системно замкнутий процес. Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх та залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції чи окремих її компонентів.
Чорнобай Л. І., Дума О. І. [15]	Бізнес-процес – це система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства.
Чаадаєв В. К. [14]	Бізнес-процес – це ряд певних, що піддаються вимірюванню, знань, які виконуються людьми та системами й спрямовані на досягнення наперед запланованого результату.
Козаченко Г. В., Ляшенко А. М., Ладко І. Ю. [4]	Бізнес-процес – це послідовність сукупності дій щодо здійснення діяльності, що трансформує на «вході» ресурси з метою отримання результату, що має цінність для споживача.
Єліферов В. Г., Репін В. В. [3; 9]	Бізнес-процес – це послідовність робіт окремого виду виробничо- господарської діяльності підприємства, що орієнтована на створення нової вартості, наприклад, випуск продукції.

*Джерело: систематизовано авторами на основі вказаних джерел*

Як видно з табл. 1, дослідження свідчать про наявність в наукових напрацюваннях вітчизняних та зарубіжних авторів різноманітної спрямованості щодо тлумачення економічної категорії «бізнес-процеси». Відповідно, і класифікації цієї економічної категорії у різних авторів спираються на різні розуміння її сутності.

Зокрема, Біннер Х. [1], Портер М. [8], Хаммер М., Чампі Дж. [12] зосереджують увагу на доданій вартості при реалізації бізнес-процесів. Харрінгтон Дж. та Есселінг К. [13], Шеєр А. В. [16], Давенпорт Т., Шорт Дж. [17] акцентують увагу на взаємозв'язку і взаємозалежності бізнес-процесів організації, тобто формують розуміння організації як налагодженої системи взаємопов'язаних процесів, які в комплексі формують споживчу цінність для кінцевого клієнта організації.

Варто зазначити, що бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації. З точки зору відокремлення елементів бізнес-процесів, то бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних видів діяльності, яка трансформує ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід), створюючи цінність для споживача. Тобто, будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, ресурси і результати (рис. 1).



**Рис. 1. Структура бізнес-процесу підприємства**

*Джерело: складено на основі [11–13]*

Вхідними ресурсами для бізнес-процесів виступають: земля, устаткування, персонал, інформація, програмне забезпечення та ін., а на виході одержується результат: готова продукція, послуга, інформація, нова споживча вартість.

Зазначимо, що відповідальний за бізнес-процес (власник бізнес-процесу) – це менеджер вищої ланки, який формує цілі процесу, узгоджує їх із стратегічними цілями підприємства. На власника бізнес-процесу покладено відповідальність за ефективність перебігу та результативність бізнес-процесу; своєю чергою, він здійснює безпосередній контроль інших учасників бізнес-процесу для забезпечення адекватності вихідних результатів та досягнення поставлених цілей. Трансформація ресурсів є сукупністю взаємозалежних послідовних операцій у процесі переробки ресурсів (вхід) у послуги за визначеною технологією і чітко встановленими параметрами. Вхідними ресурсами є ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні), що забезпечують сам процес трансформації, і якісний кінцевий продукт (послугу).

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою сферою успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесний підхід». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються підприємством. Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття «бізнес-процес» хоча і не отримало поки нормативного тлумачення, однак є таким, що найчастіше вживається. У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що представляє собою зв'язану безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є випуск продукції або послуги. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Варто зазначити, що на сьогодні в економічній вітчизняній літературі не існує загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів. На практиці, підприємства проводять аналіз своєї діяльності та визначають список своїх основних бізнес-процесів, класифікують їх за багатьма ознаками та видами.

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найбільш важливі бізнес-процеси, провести їх бізнес-діагностику та визначити найбільш проблемні для подальшого впровадження зміни та оптимізації. Схематично класифікацію бізнес-процесів за призначенням наведено на рис. 2.

Варто зазначити, що за призначенням бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за такими групами: основні бізнес-процеси; забезпечуючі (допоміжні); процеси управління; процеси розвитку (табл. 2).

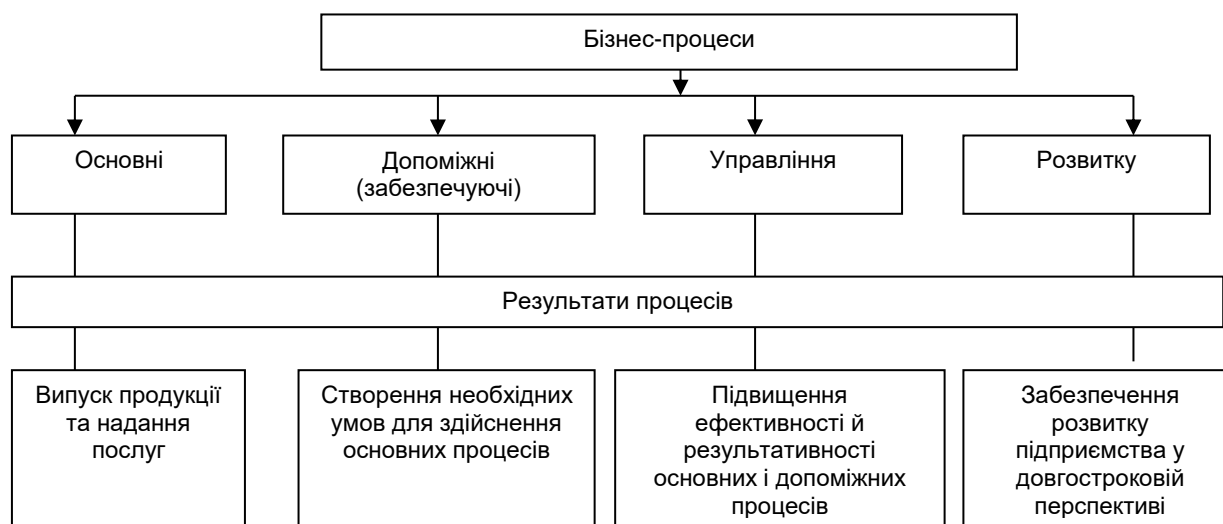


Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів за призначенням

Джерело: складено на основі [5; 7; 8; 11; 15]

Таблиця 2

Характеристика бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
<b>Основні бізнес-процеси підприємства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;</li> <li>- бізнес-процеси, що створюють продукт чи послугу, що має цінність для зовнішнього споживача;</li> <li>- бізнес-процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку;</li> <li>- бізнес-процеси, за які зовнішній споживач готовий сплачувати гроші.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- представляють собою дзеркальне відображення бізнес-напрямків діяльності підприємства;</li> <li>- забезпечують отримання доходу підприємством;</li> <li>- формують споживчу цінність;</li> <li>- виступають джерелом отримання прибутку;</li> <li>- визначають профіль бізнесу;</li> <li>- мають стратегічне значення;</li> <li>- можуть знаходитися на стадії розвитку чи виведення в залежності від потреб ринку чи стратегії підприємства.</li> </ul>
<b>Допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси підприємства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-процеси, клієнтами (споживачами), яких виступають основні бізнес-процеси;</li> <li>- бізнес-процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку;</li> <li>- не мають стратегічного значення;</li> <li>- можуть перетворитися в основний процес;</li> <li>- підтримують основні бізнес-процеси, роблять можливим їх виконання (постачання та розподіл матеріальних ресурсів, ремонт обладнання, інструментів, будівель, управління безпекою);</li> <li>- можуть зникнути у випадку появи конкурентоспроможних альтернатив та передачі їх виконання на аутсорсинг.</li> </ul>
<b>Бізнес-процеси управління підприємством</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-процеси, які забезпечують виживання, конкурентоспроможність та розвиток підприємства, а також регулюють його поточну діяльність;</li> <li>- бізнес-процеси, прямою ціллю яких є процеси управління діяльністю підприємства.</li> </ul>	<p>Мають типову внутрішню структуру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування;</li> <li>- організація;</li> <li>- облік;</li> <li>- контроль;</li> <li>- регулювання;</li> <li>- управління персоналом, інформаційними, фінансовими, матеріально-технічними ресурсами, комунікаційними зв'язками.</li> </ul> <p>Відмінність між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими управляє сам процес: стратегія; постачальник; персонал; гроші; товарні запаси.</p>
<b>Бізнес-процеси розвитку (стратегічні) підприємства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-процеси, які забезпечують отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі, внаслідок реорганізації, вдосконалення процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- включають розробку нової продукції;</li> <li>- здійснюють запровадження інноваційних, комунікаційних, ресурсозберігаючих технологій у процесі виробництва, управління, реалізації товарів;</li> <li>- вдосконалення організації роботи працівників.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [5; 7; 8; 11; 15]

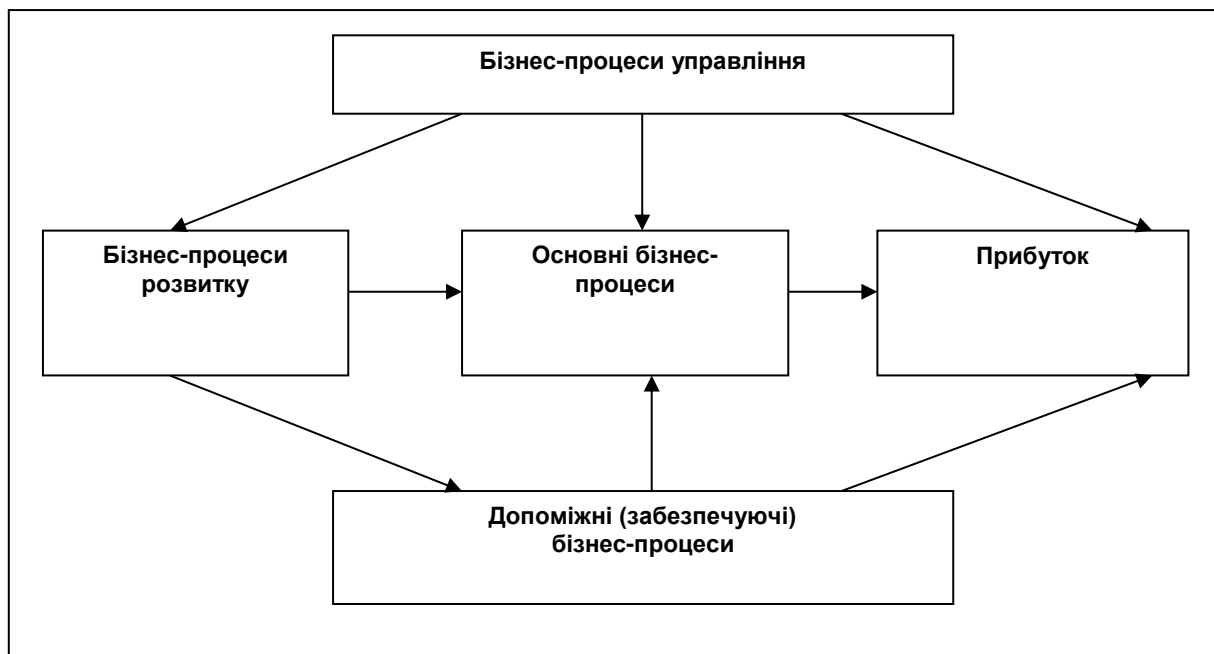
До основних відносяться бізнес-процеси, в основі яких лежить створення доданої вартості підприємства. Вони мають таку характеристику: створюють додану вартість продукту чи послуги, що виробляє підприємство; створюють продукт, що має цінність для зовнішнього споживача (клієнта); основним завданням цих бізнес-процесів є отримання прибутку; вони безпосередньо приймають участь в реалізації напрямків діяльності підприємства; є визначними при формуванні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства; мають стратегічне значення.

До другої групи відносяться забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси підприємства. Вони підтримують інфраструктуру підприємства, їх споживають підрозділи підприємства, співробітники та основні бізнес-процеси.

Третя група бізнес-процесів включає процеси управління. Процеси управління також можна віднести до допоміжних бізнес-процесів, які не формують вартості, але забезпечують функціонування основних бізнес-процесів. Вони дозволяють управляти підприємством, при цьому забезпечують його конкурентоспроможність, виживання та подальший розвиток, а також регулюють поточну діяльність підприємства.

До четвертої групи бізнес-процесів відносять бізнес-процеси розвитку, основним завданням яких є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та формування доданої вартості. Їх ще визначають центрами формування інвестицій. Дуже часто бізнес-процеси розвитку розглядаються як бізнес-проекти, які складаються з разових дій підприємства по проведенню, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виходу нових продуктів на ринок, та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

Така класифікація бізнес-процесів є дуже зручною для використання менеджерами підприємства, адже дає можливість спостерігати за процесами діяльності підприємства та впроваджувати ефективне управління. Кожна з груп бізнес-процесів відіграє свою важливу роль і вносить свою частку при формуванні вартості підприємства. Так, наприклад, основні бізнес-процеси забезпечують отримання прибутку та виступають центрами формування даної категорії. Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних бізнес-процесів та підтримують інфраструктуру організації. Процеси управління управляють як основними, так і забезпечуючими бізнес-процесами і виступають центрами витрат підприємства. А бізнес-процеси розвитку забезпечують стратегічний розвиток. Отже, при такій класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформувати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток (рис. 3).



**Рис. 3. Організація бізнес-процесів підприємства у формуванні прибутку**

*Джерело: складено на основі [1; 8; 12]*

Варто зазначити, що опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури [2; 3; 5; 7; 8; 11; 13] дало можливість авторам статті сформувати зведену класифікаційну характеристику бізнес-процесів за їх видами та ознаками (рис. 4).

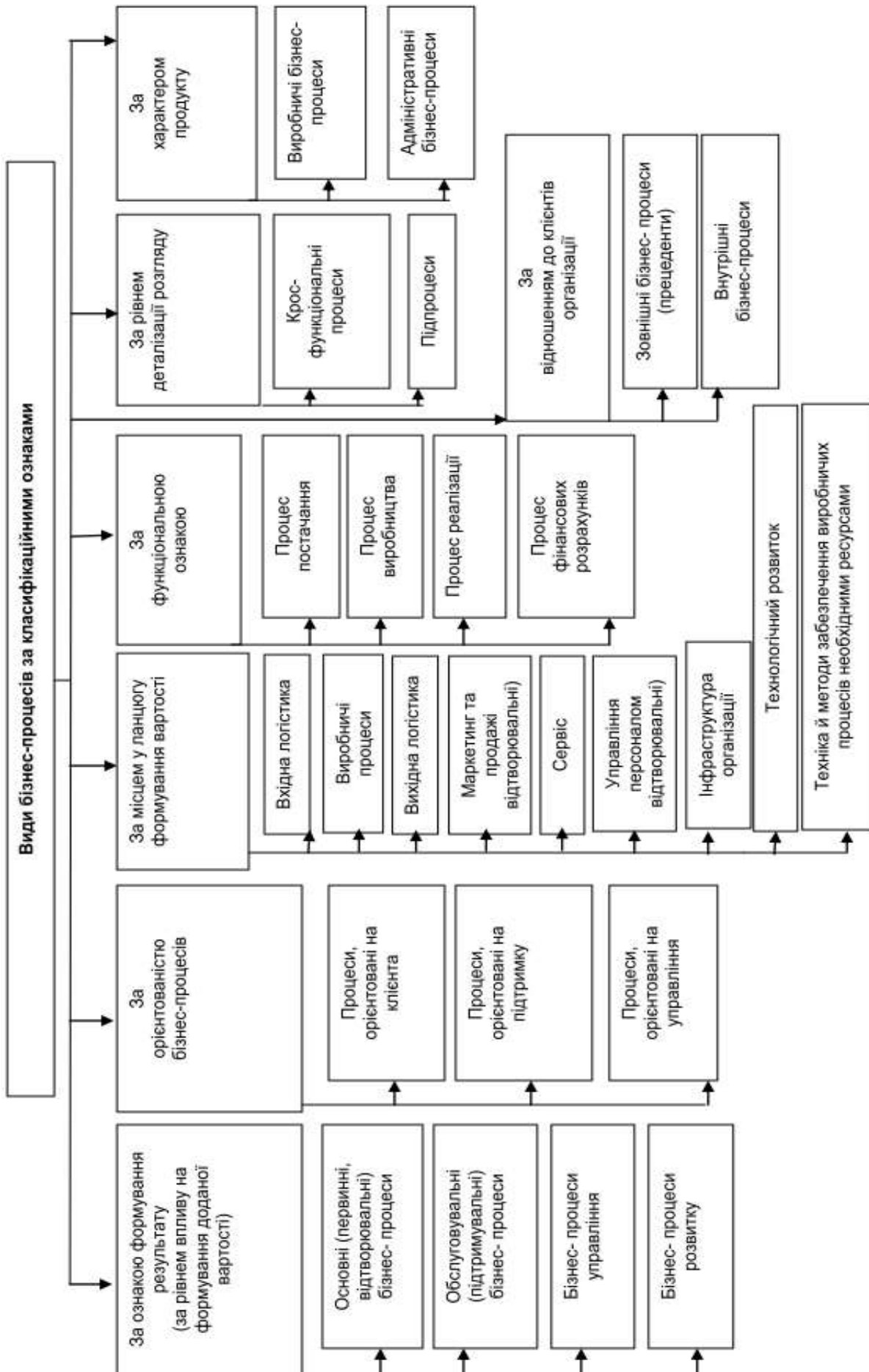


Рис. 4. Класифікації бізнес-процесів за їх видами і ознаками  
 Джерело: узагальнено на основі [2; 3; 4; 5; 7; 8; 11; 13].

Як видно з рис. 4, вітчизняні та зарубіжні науковці дали глибокий та багатоаспектний аналіз щодо класифікації бізнес-процесів за видами та ознаками. Рекомендована класифікація в загальному виді характеризує бізнес-процеси, спрямовані на отримання доданої вартості підприємства, досягнення основної мети – збільшення прибутку, задоволення потреби споживачів, поліпшення здоров'я людей та вирішення інших бізнесових проблем. Загальні положення рекомендованої класифікації бізнес-процесів можна використовувати як у науково-теоретичних дослідженнях, так і в аналізі практичної бізнесової діяльності підприємств, що дають можливість підвищити економічну ефективність господарської діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, підсумовуючи поведене дослідження, можемо зробити наступні висновки:

1. Представлена класифікація бізнес-процесів зарубіжних і вітчизняних вчених є досить цікавою, має відповідне значення для науковців, виробників, практиків та конкретного підприємства, враховуючи сферу його діяльності, умови економічного середовища та інші умови.

2. Варто погодитись з тими авторами-науковцями, які вважають, що в сучасних умовах глобалізації економіки доцільно використовувати класифікацію бізнес-процесів за призначенням. За цією класифікацією основні бізнес-процеси спрямовані на створення вихідних результатів діяльності підприємства, що сприяють збільшенню виробництва доданої вартості продукції і прибутку на підприємстві. Такі бізнес-процеси стратегічно важливі, вони спрямовані на успішну діяльність підприємства та задоволення вимог споживача.

3. Узагальнені положення запропонованої класифікації бізнес-процесів можна використовувати у науково-практичних дослідженнях та здійснювати аналіз практичної бізнесової діяльності підприємств, що дасть можливість підвищити їх економічну ефективність.

4. Головна стратегія підприємства має спрямовуватися на формування організаційної структури, визначати набір необхідних підтримуючих бізнес-процесів та їх управління. Водночас процеси підтримки й управління основними бізнес-процесами мають виконувати задавальну роль, яка може бути ефективно реалізована, за умови визначення адекватного комплексу процесів підтримки й процесів управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань стосовно головної мети – збільшення прибутку в підприємстві.

## Література

1. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. Москва : Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 15.11.2022).
3. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. пособие / Институт экономики и финансов «Синергия». Москва : Инфра-М, 2006. 318 с.
4. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладко И. Ю. Управление крупным предприятием : монография. Киев : Либра, 2006. 384 с.
5. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197.
6. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2003. 555 с.
7. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22. Частина 3. С. 22-26.
8. Портер М. Э. Конкуренция : уч. пособие / пер.с англ., ред. Я. В. Заболоцкого. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с. (A Harvard Business Review Book).
9. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва : Стандарты и качество, 2008. 408 с.
10. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / пер.с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 144 с.
11. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 15.11.2022).
12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
13. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. Ван Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / пер. с англ. Санкт-Петербург : Азбука ; Санкт-Петербург : БМикро, 2002. 328 с.
14. Чаадаев В. К. Бизнес-процессы в компаниях связи. Москва : Эко-Трендз, 2004. 176 с.
15. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-



ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.

16.Шеер А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / Пер. с англ. Н. А. Михайлова. Москва : Весть Мета Технология, 1999. 151 с.

17.Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11-27.

### References

1.Binner, Kh.F. (2009), *Upravleniye organizatsiyami i proizvodstvom: ot funktsionalnogo menedzhmenta k protsessnomu* [Management of organizations and production: from functional management to process management], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 282 p.

2.DSTU ISO 9001:2015 (2015), "Quality management systems. Requirements", available at: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (access data September 19, 2022)

3.Eliferov, V.G. and Repin, V.V. (2006), *Biznes-protsessy: rehlamentatsiya i upravleniye* [Business processes: regulation and management], Infra-M, Moscow, Russia, 318 p.

4.Kozachenko, A.V., Liashenko, A.N. and Ladyko, Y.Iu. (2006), *Upravleniye krupnym predpriyatiem* [Management of a large enterprise], monograph, Libra, Kyiv, Ukraine, 384 p.

5.Lysenko, O.A. (2013), "Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects". *Universytetski naukovi zapysky*, no. 2, pp.190-197.

6.Mazur, I.I., Shapiro, V.D. and Olderogge, N.H. (2003), *Effektivnyy menedzhment* [Effective management], Vysshaia shkola, Moscow, Russia, 555 p.

7.Olshanskiy, O.V. (2018), "Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, no. 3 (22), pp. 22-26.

8.Porter, M. (2005), *Konkurentsya* [The competition], Yzdatelskiy dom "Vyliams", Moscow, Russia, 608 p.

9.Repin, V.V. and Eliferov, V.G. (2008), *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsesov* [Process approach to management. Business Process Modeling], Standarty i kachestvo, Moscow, Russia, 408 p.

10.Roter, M. and Shuk, Dzh. (2006), *Uchites videt biznes-protsessy. Praktika postroyeniya kart potokov sozdaniya tsennosti* [Learn to see business processes. Value Stream Mapping Practice], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 144 p.

11.Tur, O.V. and Matushevych, A.S. (2018), "Management of business processes at the enterprise". *Efektivna ekonomika*, no. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (access data September 19, 2022)

12. Hammer, M. and Champi, Dzh. (2011), *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Corporation reengineering. Business Revolution Manifesto], Mann: Ivanov i Ferber, Moscow, Russia, 288 p.

13.Kharrington, Dzh., Esseling, K. and Van Nimvegen, Kh. (2002), *Optimizatsiya biznes-protsesov: dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizatsiya* [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization], Azbuka; BMykro, Sankt-Peterburg, Russia, 328 p.

14.Chaadaev, V.K. (2004), *Biznes-protsessy v kompaniyakh svyazi* [Business processes in communication companies], Eko-Trendz, Moscow, Russia, 176 p.

15.Chernobai, L.I. and Duma, O.I. (2015), "Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model", *Ekonomichniy analiz*, no. 2 (22), pp. 171 - 182.

16.Sheer, A. V. (1999), *Biznes-protsessy: osnovnyye poniatiya, teoriya, metod* [Business processes: basic concepts, theory, methods], Vest-MetaTehnolohiya, Moscow, Russia, 151 p.

17.Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990), The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, pp. 11-27.