

DOI: 10.15276/EJ.01.2024.4  
DOI: 10.5281/zenodo.11081285  
UDC: 658:005.5  
JEL: D21, D81

## БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

### BUSINESS PROCESSES AS AN OBJECT OF MANAGEMENT OF MODERN BUSINESS STRUCTURES

Oleksandr Ye. Bavyko, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-0087-2656  
Email: o.ie.bavyko@opu.ua

Mykola A. Faiengold  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0009-0002-9716-4986  
Email: faengold@gmail.com

Received 07.02.2024

*Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. Науково-методична стаття.*

На основі систематизації та узагальнення наукових публікацій визначено змістові характеристики функціональної та процесної моделей управління. Встановлено, що процесна модель управління сформувалась в умовах постіндустріального періоду розвитку економічних відносин. Основним фактором її формування стало впровадження автоматизованих та інтегрованих систем управління в умовах інноваційного розвитку. Сучасне підприємство розглядається як сукупність бізнес-процесів, які послідовно формують ланцюг створення доданої вартості. Управлінські завдання у сфері управління бізнес-процесами передбачають формування системи основних та допоміжних бізнес-процесів, визначення їх функцій та взаємозв'язків, стандартизацію змісту та послідовності операцій, забезпечення взаємодії та контролю ефективності.

*Ключові слова:* бізнес-процеси, функціональна модель управління, процесна модель управління, розвиток економічних відносин, структура, класифікація, завдання управління

*Bavyko O.Ye., Faiengold M.A. Business processes as an object of management of modern business structures. Scientific and methodical article.*

Based on the systematization and generalization of scientific publications, the content characteristics of functional and process models of management are determined. It is established that the process model of management was formed in the conditions of the post-industrial period of economic relations development. The main factor in its formation was the introduction of automated and integrated management systems in the conditions of innovative development. A modern enterprise is considered as a set of business processes that consistently form a chain of added value creation. Management tasks in the field of business process management involve the formation of a system of main and auxiliary business processes, determination of their functions and relationships, standardization of the content and sequence of operations, ensuring interaction and control of efficiency.

*Keywords:* business processes, functional model of management, process model of management, development of economic relations, structure, classification, management tasks

Діалектичний характер взаємодії інтересів учасників соціально-економічних відносин, обумовив необхідність формування універсального інструменту їх балансування та досягнення консенсусу щодо цілей, шляхів, методів розвитку та функцій, що належать різним суб'єктам. Роль відповідного універсального інструменту суспільного розвитку виконує управління. Методологія соціальних наук розглядає управління як іманентну функцію соціальних, економічних, політичних та інших систем різного рівня, що спрямована на впорядкування відносин між цими системами та їх учасниками з метою досягнення такого характеру взаємодії, який забезпечує умови для стабільного функціонування і розвитку.

Ефективність управління забезпечується відповідністю організаційного механізму характеристикам та умовам в яких перебуває його об'єкт. Таким чином природньою виглядає історична генеза підходів (моделей) та методів управління у сфері підприємницької діяльності, що являє собою процес постійного розвитку на основі адаптації до змін в економічних відносинах, детермінованих технологічним прогресом, політичними та соціокультурними факторами. Постійне ускладнення умов в яких здійснюється підприємницька діяльність актуалізує предметне коло досліджень, присвячених проблемам ефективної організації управління підприємствами. Систематизація наукових положень щодо змісту базових моделей управління та завдань, які вирішуються в сфері забезпечення організаційного розвитку підприємницьких структур закладає методичні основи для дослідження сучасних управлінських практик.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналітичне узагальнення результатів теоретико-методичних та прикладних досліджень є традиційною практикою, яку використовують у процесі вирішення завдань щодо визначення змісту, умов формування, специфічних характеристик, переваг та обмежень різних підходів до управління підприємницькими структурами вітчизняні дослідники Командровська В.С., Морозенко А.Ю., Ляшенко Р.В., Харченко В.А., Перерва І.М., Жилінська Л.О.

Комплексні уявлення про зміст бізнес-процесів та їх місце і функціональне призначення в організації діяльності підприємницьких структур сформовані за результатами фундаментальних досліджень Дейвенпорта Т. та Шорта Дж., Хаммера М. та Чампі Дж., Портера М. та Міллара В. Визначенню змістових характеристик, структурних елементів, класифікаційних ознак, завдань та інструментів управління бізнес-процесами, присвятили свої дослідження вітчизняні дослідники Чорнобай Л.І., Дума О.І., Денисенко Л.О., Шацька С.С., Чорна Н.П., Уніят Л.М, Тур О.В., Матусевич А.С., Ольшанський О.В., Стец І.І.

Постійний розвиток теоретико-методичного базису у сфері проблематики змісту моделей, методів, завдань сучасного управління діяльністю підприємницьких структур, обумовлює актуальність його послідовного узагальнення з метою використання отриманих науковцями результатів для подальшого наукового пошуку і вирішення завдань оптимізації управлінської практики.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

*Метою статті є визначення основних змістових характеристик бізнес-процесів, як об'єкту управління сучасними підприємницькими структурами. Огляд та систематизація наукових джерел зазначеного напрямку досліджень спрямований на вирішення таких завдань:*

- визначення загального змісту, організаційної побудови, переваг та обмежень базових моделей управління, що сформувались у процесі розвитку сучасних економічних відносин;
- дослідження, систематизація та узагальнення результатів наукових досліджень у сфері визначення змісту поняття бізнес-процеси, їх структури та місця в організаційній системі підприємницьких структур;
- конкретизація змісту завдань управління бізнес-процесами в межах формування ефективної бізнес-моделі підприємницької структури.

### Виклад основного матеріалу дослідження

На початку історії підприємництва управління зазвичай здійснювалося власниками особисто. Вони приймали всі стратегічні рішення і контролювали всі сфери діяльності підприємства. Індустриалізація економіки у кінці XIX на початку XX століття супроводжувалась появою великих підприємств та ускладненням систем управління. В цей період сформувалась функціональна модель управління. Підприємство розглядалось як сукупність диференційованих функціональних підрозділів, які виконують властиві їм функції в межах загальних завдань з організації та здійснення виробничої діяльності. Управління підприємством було побудовано як ієрархічна система на основі поділу праці, стандартизації виробничих та управлінських операцій, формалізації правил та процедур. Період формування функціональної моделі управління пов'язаний з появою професіоналів у сфері управління – менеджерів, що спеціалізувались на організації операційної діяльності та взаємодії персоналу.

Необхідність вирішення завдань підвищення продуктивності праці обумовила поступовий прогрес функціонального управління, який супроводжувався оптимізацією виробничих операцій, введенням системи стимулів та навчання працівників (науковий підхід Ф. Тейлора). Подальший розвиток управління пов'язаний зі здобутками школи адміністративного менеджменту, засновник якої А. Файоль визначив обов'язкові управлінські функції: передбачення, організація, розпорядництво, узгодження і контроль. Процес управління набував більшої ефективності за умов впровадження відповідних принципів: влади і відповідальності, дисципліни, планування, єдності дій, винагороди, справедливості, стабільності персоналу, ініціативи та корпоративного духу.

Подальший прогрес в управлінні підприємницькими структурами пов'язаний з популяризацією результатів експериментів, які проводились представниками школи людських відносин у другій чверті XX століття. Вони наочно підтверджували важливість соціальних та психологічних факторів (умови і організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, стиль керівництва) для ефективності виробничого процесу.

Період масового виробництва у другій половині XX століття супроводжувався загостренням конкурентної боротьби, що призвело до формування концепції стратегічного управління діяльністю підприємницьких структур. Центральним елементом стратегічного управління є стратегія, що поєднує в собі довгострокові та функціональні цілі, плани їх реалізації, сформовані на основі аналізу й оцінки впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Необхідно зазначити, що стратегії підприємницьких структур, здебільшого, формувались з огляду на поведінку конкурентів та прогнозування їх реакції на власні дії.

Зміни у підприємстві останньої чверті XX століття можна назвати фундаментальними, вони пов'язані з впровадженням в управління принципів тотального менеджменту якості та їх подальшою формалізацією у міжнародних стандартах серії ISO 9000 та 9001. Саме цей період характеризується

формуванням третьої, постіндустріальної хвилі соціально-економічного розвитку, за якої відбувається постійне прискорення інноваційних і технологічних змін [1]. Швидкий технологічний розвиток перманентно ускладнює умови ведення бізнесу, формуючи нову організаційну парадигму управління, що засновується на постійному вдосконаленні. За таких умов, функціональна організація діяльності та управління підприємницькими структурами, з огляду на її низьку спроможність до змін, починає трансформуватись у напрямі впровадження принципів процесної організації.

Кінець ХХ століття багатьма вченими характеризується як період формування мережевої економіки. Відповідний стан безпосереднього взаємозв'язку та взаємозалежності суб'єктів економічних відносин формується в наслідок глобалізації та швидкого розвитку і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Набуття економічними відносинами ознак мережевої взаємодії супроводжується трансформацією ієрархічних відносин до рівня горизонтально орієнтованих, глобальних взаємозв'язків. Такому характеру економічної взаємодії ближчою є процесна організація діяльності.

Процес, традиційно розглядається як послідовність взаємопов'язаних дій, що призводять до визначеного результату. За процесного підходу «діяльність компанії розглядається як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури і реалізують мету її існування» [2]. Отже процесний підхід забезпечує підпорядкованість всіх елементів організаційно-економічного механізму суб'єкта підприємницької діяльності досягненню загальних виробничих завдань. В межах процесного підходу вирішується проблема відособленості функціональних підрозділів та результатів їх діяльності. Забезпечуються умови для впровадження швидких змін в залежності від динаміки розвитку факторів підприємницького середовища.

Сучасні науковці виділяють різні підходи до управління. Наявні у наукових джерелах класифікації можна диференціювати за ознаками організаційної моделі та інструментально-цільового спрямування. Перше угруповання підходів представлено традиційними: функціональним, процесним, системним, ситуаційним [3-5]. Друге угруповання формується на основі відображення специфіки змісту використовуваних інструментів та принципів управління: маркетинговий, предметний, інноваційний, стратегічний, креативний, поведінковий, кількісний, підприємницький та інші [5, 6].

На нашу думку, системність та обумовленість ситуаційною специфікою належать до іманентних характеристик управління. В якості базових моделей управління доцільно розглядати функціональну та процесну. Сформовані в ході розвитку економічних відносин, вони мають свої переваги та обмеження. Вибір між ними залежить від конкретних потреб та характеристик підприємницької структури, табл. 1.

Таблиця 1. Сутність, переваги, обмеження функціональної та процесної моделей управління підприємницькими структурами

Функціональна модель управління	Процесна модель управління
1	2
<b>Основний зміст</b>	
Управління підприємствами здійснюється на основі організаційного структурування за функціональним принципом, де кожен функціональний підрозділ відповідає за виконання певних спеціалізованих функцій та завдань. Зазвичай ці функціональні підрозділи включають в себе виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо.	Підприємство розглядається як мережа взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Основні завдання полягають у визначенні ключових процесів, які формують додану вартість (споживчу цінність) продукції, забезпечення чіткої взаємодії процесів, формалізація їх змісту через систему внутрішніх стандартів та процедур, постійне поліпшення.
<b>Переваги</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спеціалізація та якість: кожен підрозділ спеціалізується на своїй функціональній області, що забезпечує високий професіоналізм та якість його роботи.</li> <li>2. Чітка відповідальність: за функціональної моделі кожен підрозділ має чітко визначені завдання та відповідальність, що сприяє ефективному контролю.</li> <li>3. Простота управління: функціональна модель передбачає чітке структурування організації, що полегшує процедури постановки завдань та контролю їх реалізації.</li> <li>4. Підвищення фахової кваліфікації: через спеціалізацію підрозділів, співробітники можуть більше концентруватися на розвитку своєї фахової кваліфікації.</li> <li>5. Ефективність: підрозділи можуть ефективно реагувати на проблеми та приймати рішення, оскільки вони спеціалізуються на конкретних аспектах бізнесу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрощення організаційної структури: мережева організація процесної моделі призводить до скорочення ієрархічних рівнів, спрощення інформаційної та виробничої взаємодії.</li> <li>2. Інтеграція та синергія: спрямованість всіх процесів на кінцевий результат дозволяє подолати відособленість підрозділів, забезпечити високий рівень функціональної синергії і результативності.</li> <li>3. Поліпшення: процесна модель передбачає постійний моніторинг відповідності результатів процесів вимогам споживачів та корегування за необхідності їх змісту.</li> <li>4. Технологічність: процесна модель функціонує на основі сучасних інтегрованих систем управління (CRM, ERP). Це забезпечує ефективність комунікації зі споживачами, контрагентами, а також економію ресурсів.</li> <li>5. Гнучкість та адаптивність: процесна модель дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.</li> </ol>

## Продовження таблиці 1

1	2
Обмеження	
<p>1. Бюрократія та затримки: розділення підприємства на функціональні підрозділи може призвести до затримок у прийнятті та реалізації рішень.</p> <p>2. Обмеженість відповідальності: функціональні підрозділи відповідають лише за власні результати.</p> <p>3. Внутрішня конфліктність: функціональна модель може призводити до конфліктів між підрозділами через різницю в інтересах та пріоритетах.</p> <p>4. Обмеженість управлінського контролю: кожен підрозділ діє самостійно, що ускладнює управління та контроль за всією діяльністю підприємства.</p> <p>5. Неспроможність реагувати на зміни: через розділення на функціональні підрозділи підприємство може стикатись зі складнощами у реагуванні на швидкі зміни в зовнішньому середовищі.</p>	<p>1. Складність впровадження: процесна модель передбачає модернізацію системи управління, що потребує великих витрат фінансів та часу.</p> <p>2. Підвищення об'єму роботи: аналіз та вдосконалення процесів збільшує навантаження на менеджерів та співробітників.</p> <p>3. Потреба у зміні культури організації: для успішного впровадження процесної моделі потрібно змінювати культуру організації та підходи до управління.</p> <p>4. Концентрація на технологіях: значне фокусування на впровадженні новітніх технологій може відволікати від основних цілей і традиційних факторів забезпечення ефективності.</p> <p>5. Нестача професійних компетентностей: реалізація процесної моделі потребує спеціальних знань з управління бізнес-процесами та його технічного супроводу. Більшість підприємств не готові до самостійного впровадження таких організаційних змін.</p>

*Джерело: складено автором за матеріалами [2-6]*

Порівняльний аналіз дає підстави стверджувати, що процесна модель управління підприємствами втілює сучасний рівень управлінської практики завдяки акцентуванню на створенні, аналізі та постійному вдосконаленні процесів з метою досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб клієнтів. Процесна модель також враховує швидкі зміни у бізнес-середовищі та технологічній динаміці, використовуючи методики адаптивного управління та інноваційного розвитку. Це стає можливим завдяки впровадженню цифрових технологій та інструментів управління, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси, підвищуючи їх ефективність та якість. Такий підхід стає ключовим елементом конкурентоспроможності та успіху сучасних підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Основним об'єктом управління в діяльності сучасних підприємницьких структур є бізнес-процес. За аналогією з вихідним поняттям, бізнес-процес можна ідентифікувати як визначену послідовність дій, що забезпечують досягнення цілей підприємницької структури. Комплексний характер діяльності підприємницьких структур та великий спектр факторів впливу на її ефективність обумовлюють необхідність деталізації змістових, організаційних та структурних, цільових та функціональних характеристик бізнес-процесів, як об'єкту управління. Багатоаспектний зміст поняття бізнес-процес, обумовлює формування різних підходів до його визначення. Найбільш узагальнене тлумачення належить В. Демінгу, він характеризував бізнес-процеси, як будь які дії з яких складається функціонування підприємства [7].

Технологічна обумовленість формування та розвитку процесної моделі, пов'язана з впровадженням інтегрованих систем управління які передбачають організаційну стандартизацію бізнес-процесів, відображається у відповідному підході визначення їх змісту. Так, у дослідженнях Т. Дейвенпорта та Дж. Шорта бізнес-процес розглядається як послідовність логічно пов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату у бізнес-сфері [8]. Саме такий механістичний підхід покладений в основу інтегрованих систем управління.

Зазначимо, що інтегровані системи є лише інструментом управління. Одночасно забезпечення ефективності управління, передбачає здійснення керуючого впливу (виконання вже згаданих вище управлінських функцій) на механізм функціонування об'єкту, що обумовлює необхідність деталізації його конструкції.

Деталізація змісту поняття бізнес-процеси пов'язана з конкретизацією його структурних складових та функціонального призначення. Узагальнена структурно-функціональна характеристика бізнес-процесів відображена у визначенні поняття, що наводиться в ISO 9000:2015: «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату» [9]. У поясненнях до цього визначення в міжнародному стандарті вказується, що запланований результат ідентифікується як вихід бізнес-процесу. Він може бути представлений продукцією або послугою. Мережевий взаємозв'язок бізнес-процесів організований таким чином, що вихід одного бізнес-процесу є входом іншого. Необхідно зазначити, що конструкція «вхід (ресурси) – вихід (результат)» є універсальною та використовується більшістю дослідників. Так, М. Хаммер та Дж. Чампі, визначають бізнес-процеси, як організовану послідовність дій, які перетворюють ресурси на входи у продукт, що є цінним для споживача на виході [10]. Цільова обумовленість змісту бізнес-процесів передбачає визначення їх ролі, місця в організаційній структурі підприємницької діяльності та внесення ясності щодо питання конкретизації переліку споживачів результатів на виході.

Відсутність конкретизації ролі та місця бізнес-процесів в організаційній структурі у наведених визначеннях пояснюється її інтуїтивною зрозумілістю. Одночасно можна стверджувати, що наявність



відповідних характеристик додає визначенню бізнес-процесів чіткості сприйняття. М. Портер та В. Міллар характеризують бізнес-процеси як елемент ланцюга створення доданої вартості, що є результатом реалізації визначеної сукупності процедур [11]. Відповідну конкретизацію організаційної ролі бізнес-процесів надають у своєму визначенні Л.І. Чорнобай та О.І. Дума. Дослідники характеризують бізнес-процеси як елемент механізму формування доданої вартості (споживчої цінності), традиційно трактуючи його зміст, як систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, що забезпечують перетворення організаційних ресурсів, з метою досягнення однієї комплексної цілі [12]. На організаційну відособленість бізнес-процесів, що являють собою певну кількість внутрішніх видів діяльності та можуть налічувати кілька сотень, вказує характеристика, яку наводять Н.П. Чорна та Л.М. Уніят: «...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)» [13]. На наявність внутрішніх та зовнішніх споживачів результатів різних бізнес-процесів, також вказує І.І. Стец [14]. Отже бізнес-процеси необхідно розглядати як структурно виокремлені, функціональні послідовності дій з яких складається ланцюг формування доданої вартості, або, іншими словами, виробництво конкурентоздатної продукції/надання послуг.

Визначення мети бізнес-процесів, або їх цільового спрямування характеризується множинністю формувань, які мають ідентичне значення та відображають необхідність створення продукції (результатів), що задовольняють потреби споживачів/клієнтів.

В ISO 9000:2015 також вказується, що ефективне функціонування бізнес-процесів можливе за умов їх планування та контролю. Про необхідність формалізованої регламентації бізнес-процесу, на ряду з іншими дослідниками, вказує А-В. Шеєр, за його визначенням бізнес-процеси представляють собою «пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами» [12].

Узагальнюючи зміст понятійного аналізу, вбачається можливим навести наступні характеристики бізнес-процесів як об'єкту управління діяльністю сучасних підприємницьких структур:

- організаційно та функціонально виокремлений елемент ланцюга створення доданої вартості підприємства;
- складається з визначеної послідовності дій/операцій;
- забезпечує перетворення ресурсів на вході у визначений результат на виході;
- мета – створення продукції (результатів), що задовольняють потреби внутрішніх/зовнішніх споживачів;
- ефективно функціонує за умов чіткого проектування, планування та контролю.

Структура бізнес-процесу може бути представлена у вигляді схеми, яка відображає послідовність дій/операцій, учасників, ресурси та зв'язки, необхідні для виконання конкретної функції, досягнення встановлених завдань в рамках загальних цілей підприємницької структури.

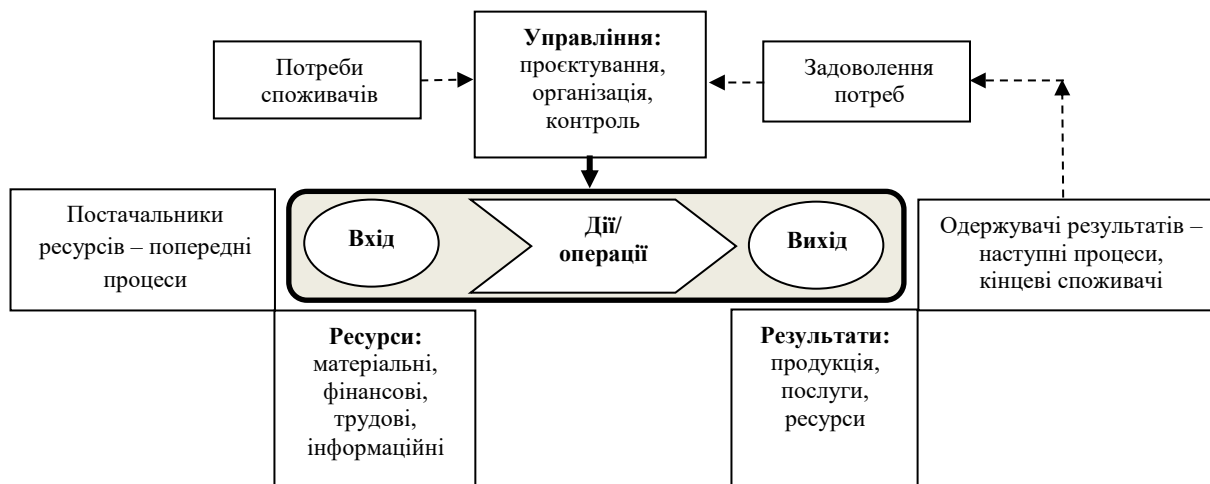


Рисунок 1. Організаційна структура функціонування бізнес-процесів  
Джерело: складено автором за матеріалами [9, 13, 15]

Організація ефективного управління бізнес-процесами потребує їх впорядкування та систематизації. В сучасних наукових джерелах чисельна сукупність бізнес-процесів, з яких складається діяльність підприємницьких структур, класифікується за різними ознаками [13-18]:

- за призначенням: основні бізнес-процеси, допоміжні, які забезпечують або обслуговують процеси управління, процеси розвитку;

- за місцем у ланцюгу формування доданої вартості: вхідна логістика, виробничі процеси, вихідна логістика, маркетинг та продажі, сервіс, управління персоналом, інфраструктура організації, технологічний розвиток;
- за видами діяльності: планування діяльності, здійснення діяльності, реєстрація інформації, аналіз і контроль, прийняття управлінських рішень;
- за функціональною ознакою: процес постачання, процес виробництва, процес реалізації, процес фінансових розрахунків;
- за орієнтованістю: процеси орієнтовані на клієнтів, процеси орієнтовані на виробництво, процеси орієнтовані на управління;
- по відношенню до клієнтів організації: зовнішні бізнес-процеси, внутрішні бізнес-процеси.

Класифікації бізнес-процесів можуть відображати більш специфічні характеристики у відображенні змістових ознак (прості та складні, типові та специфічні, локальні та інтегровані, горизонтальні та вертикальні), які враховуються в управлінні у залежності від специфіки діяльності підприємницької структури.

Найбільшого вжитку набула класифікація бізнес-процесів за призначенням. Відповідний критерій по різному сформовані дослідниками: за рівнем впливу на формування доданої вартості [13], або за приналежністю до ступеня створення цінності [18]. Узагальнено, ця класифікація фокусується на виокремленні місця та функціонального призначення бізнес-процесів в організаційній побудові ланцюга створення доданої вартості:

- основні бізнес-процеси – формуються в залежності від сфери діяльності підприємницької структури (виробництво, послуги, торгівля), в їх межах здійснюється формування доданої вартості (споживчої цінності), випуск та реалізація продукції, що задовольняє потреби зовнішніх споживачів;
- допоміжні, які забезпечують або обслуговують бізнес-процеси – створюють умови для ефективного та безперебійного функціонування основних бізнес-процесів, забезпечують їх ресурсну та інфраструктурну підтримку;
- управління – бізнес-процеси в межах яких виконуються загальні функції управління щодо визначення стратегічних та операційних завдань: організація та планування їх реалізації, контроль результатів діяльності підприємства, формування корпоративної культури, оптимізація організаційної структури;
- бізнес-процеси розвитку – спрямовані на розвиток потенціалу для отримання прибутку у довгостроковій перспективі на основі розробки та впровадження інноваційної продукції, інноваційних виробничих та управлінських технологій.

Класифікація бізнес-процесів наочно доводить, що діяльність підприємницьких структур має мережеву будову, за якої продуктивність господарювання залежить від ефективного виконання функцій кожним її складовим елементом.

Наведені характеристики обумовлюють зміст завдань управління бізнес-процесами в межах формування ефективної бізнес-моделі підприємницької структури:

- визначення основних бізнес-процесів в межах яких створюється додана вартість (споживча цінність) продукції;
- формування загальної структури, послідовності та взаємозв'язків бізнес-процесів на основі встановлення їх меж: входів та виходів;
- визначення місця, функціонального призначення та завдань бізнес-процесів в ланцюгу створення доданої вартості;
- проектування, формалізація бізнес-процесів: встановлення структури та послідовності дій, необхідних ресурсів, інструментів мотивування та контролю результативності на основі внутрішніх стандартів та процедур.
- налагодження та контроль за ефективністю взаємодії між бізнес-процесами.

## Висновки

Розвиток економічних відносин протікає в умовах діалектичної взаємодії інтересів його суб'єктів та супроводжується історичною генезою управління на всіх рівнях його організації. Трансформації економічних відносин, обумовлені технологічними, політичними та соціокультурними факторами, призвели до формування двох базових моделей управління підприємницькими структурами: функціональної та процесної.

Функціональна модель, що сформувалась в період індустріального розвитку, заснована на функціонально-ієрархічному структуруванні організації підприємницьких структур та відповідному підході до управління. Чітка та проста в управлінні організаційна структура спеціалізованих підрозділів забезпечувала високий рівень керованості підприємницьких структур на основі стандартизації виробничих та управлінських функцій. Ускладнення умов ведення бізнесу у постіндустріальному періоді було пов'язане з глобалізацією та інформатизацією економічних відносин. Впровадження автоматизованих, а пізніше інтегрованих систем управління, як засобів його оптимізації, призвело до трансформації організаційних систем та набуття ними ознак мережевих організацій з високим ступенем взаємозв'язку між окремими організаційними елементами бізнесу. Відповідна організаційна специфіка знайшла своє

втілення у формуванні та розповсюдженні процесного підходу. В його межах підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що складають ланцюг формування доданої вартості (споживчої цінності).

В науковій літературі представлені різні підходи до визначення змісту бізнес-процесів. Поєднання визначених дослідниками змістових ознак покладене в основу змісту узагальненого визначення поняття бізнес-процес – організаційно та функціонально виокремлена в ланцюгу створення доданої вартості (споживчої цінності), спроектована та контрольована послідовність дій/операцій, в межах якої відбувається перетворення вхідних ресурсів на результати, що задовольняють вимоги зовнішніх (внутрішніх) споживачів.

Бізнес-процеси підприємницьких структур класифікуються за різними ознаками функціонального, організаційного, цільового характеру. Найбільшого розповсюдження у практиці управління набуло виокремлення основних, допоміжних, бізнес-процесів управління та розвитку.

На основі досліджених характеристик бізнес-процесів було визначено основні управлінські завдання, вирішення яких забезпечує ефективне функціонування підприємницьких структур: визначення основних бізнес-процесів, побудова бізнес-моделі, визначення функцій та взаємозв'язків бізнес-процесів, проектування та формалізація, забезпечення взаємодії та контроль ефективності.

### Abstract

The development of economic relations proceeds in conditions of dialectical interaction of the interests of its subjects and is accompanied by the historical genesis of management at all levels of its organization. Transformations of economic relations caused by technological, political and socio-cultural factors led to the formation of two basic models of management of business structures: functional and process.

The purpose of the research involves determining the main content characteristics of basic management models, as well as the concept of business processes as an object of modern business structure's management.

The functional model, which was formed during the period of industrial development, is based on the functional-hierarchical structuring of the organization of business structures and the corresponding approach to management. A clear and easy-to-manage organizational structure of specialized divisions ensured a high level of manageability of business structures based on the standardization of production and management functions. The complication of business conditions in the post-industrial period was associated with globalization and informatization of economic relations. The introduction of automated and later integrated management systems, as means of its optimization, led to the transformation of organizational systems and their acquisition of features of network organizations with a high degree of interconnection between individual organizational elements of business. The relevant organizational specificity found its embodiment in the formation and dissemination of the process approach. Within its framework, an enterprise is viewed as a set of interconnected business processes that make up the chain of value added (consumer value) formation.

Various approaches to determining the content of business processes are presented in scientific literature. The combination of content features determined by the researchers is the basis of the content of the generalized definition of the concept of business process - organizationally and functionally separated in the chain of creation of added value (consumer value), a designed and controlled sequence of actions/operations within which the transformation of input resources into results that satisfy requirements takes place external (internal) consumers.

Business processes of entrepreneurial structures are classified according to various features of a functional, organizational, and target nature. The separation of the main, auxiliary, business processes of management and development has become the most widespread in management practice.

Based on the studied characteristics of business processes, the main management tasks that ensure the effective functioning of business structures were identified: defining the main business processes, building a business model, defining the functions and interrelationships of business processes, designing and formalizing, ensuring interaction, and monitoring efficiency.

### Список літератури:

1. Тоффлер Е. Третья Хвиля / Е. Тоффлер; [пер. З англ. А. Євса]. – Київ: Видавничий дім «Всесвіт», 2000. – 480 с.
2. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В.Є. Командровська, А.Ю. Морозенко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 30. – С. 123-131.
3. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі / Р.В. Ляшенко // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – С. 296-301.
4. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. – Донецьк: ДонНТУ, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/49L01yL>.

5. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством / І.М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – С. 1-8.
6. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. доктора економ. наук: 08.00.04 / Жилінська Людмила Олександрівна. – Маріуполь: ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т», 2016. – 436 с.
7. Демінг В.Е. Якість, продуктивність і конкурентна позиція / Массачусетський технологічний інститут: Центр перспективних інженерних досліджень, 1982 – 373 с.
8. Девенпорт Т.Х. Нова промислова інженерія: інформаційні технології та перепроєктування бізнес-процесів / Т.Х. Девенпорт, Дж.Е. Шорт // Sloan Management Review, 1990. – С. 11-27.
9. Системи управління якістю. Основні положення, словник термінів. Вимоги: ДСТУ 9000:2015 (ISO 9000:2015). – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 49 с.
10. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест бізнес-революції / М. Хаммер, Д. Чампі // Collins Business Essentials. – Нью-Йорк: Harper Business, 1993. – 223 с.
11. Портер М.Е. Як інформація дає вам конкурентну перевагу / М.Е. Портер, В.Е. Міллар // Harvard Business Review. – 1985. – № 85. – С. 149-160.
12. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чорнобай, О.І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769. – С. 125-131.
13. Чорна Н.П. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств / Н.П. Чорна, Л.М. Уніят // Інноваційна економіка. – 2022. – № 4 (92). – С. 46-54.
14. Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства / І.І. Стец // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 33. – С. 233-240.
15. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві / О.В. Тур, А.С. Матусевич // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>.
16. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення / О.В. Ольшанський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 22 (3). – С. 22-26.
17. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти / О.А. Лисенко // Університетські наукові записки. – 2013. – № 2. – С. 190-197.
18. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л.О. Денисенко, С.Е. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>.

## References:

1. Toffler, E. (2000). *The Third Wave*. (A. Yevsa, Trans.). Kyiv: Vydavnychi dim "Vsesvit" [in Ukrainian].
2. Komandrovskaya, V.Ye., & Morozenko, A.Yu. (2011). Business processes of the enterprise: the essence and methods of improvement. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, 30, 123-131 [in Ukrainian].
3. Liashenko, R.V. (2018). Basic approaches to management in business. *Molodyi vchenyi*, 12 (64), 296-301 [in Ukrainian].
4. Kharchenko, V.A. (2012). Approaches to the management of a modern enterprise. DonNTU. Retrieved from: <https://bit.ly/49L01yL> [in Ukrainian].
5. Pererva, I.M. (2021). Advantages of implementing a process approach to enterprise management. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29, 1-8. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-3 [in Ukrainian].
6. Zhylynska, L.O. (2016). Management of the development of machine-building enterprises for a strategic perspective. Doctor's thesis. Mariupol: PDTU [in Ukrainian].
7. Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study [in English].
8. Davenport, T.H., & Short, J.E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, Summer, 11-27 [in English].
9. Quality management systems. Basic provisions, glossary of terms. (2016). DSTU 9000:2015 (ISO 9000:2015). Kyiv: DP "UkrNDNTs" [in Ukrainian].
10. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*. New York, NY: Harper Business [in English].
11. Porter, M.E., & Millar, V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 85, 149-160 [in English].
12. Chornobai, L.I., & Duma, O.I. (2013). Business-process of the enterprise: general description and economical essence. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky"*, 769, 125-131 [in Ukrainian].



13. Chorna, N.P., & Uniiat, L.M. (2022). Theoretical aspects of the business processes concept, its classification in the activities of enterprises. *Innovatsiina ekonomika*, 4 (92), 46-54. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.7 [in Ukrainian].
14. Stets, I.I. (2019). Identification of business processes of the enterprise. *Market infrastructure*, 33, 233-240 [in Ukrainian].
15. Tur, O.V., & Matushevych, A.S. (2018). Principles of structuring and evaluating business process effectiveness. *Efektivna ekonomika*, 6. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> [in Ukrainian].
16. Olshanskyi, O.V. (2018). Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 22 (3), 22-26 [in Ukrainian].
17. Lysenko, O.A. (2013). Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects. *Universytetski naukovi zapysky*, 2, 190-197 [in Ukrainian].
18. Denysenko, L.O., & Shatska, S.Ye. (2012). Conceptual principles of business process classification as a basis for the development of the organization business system. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Бавико О.Є. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур / О.Є. Бавико, М.А. Фаєнгольд // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2024. – № 1 (27). – С. 36-44. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/36.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.11081285.

**Reference a Journal Article:**

Bavyko O.Ye. Business Processes as an Object of Management of Modern Business Structures / O.Ye. Bavyko, M.A. Faiengold // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2024. – № 1 (27). – P. 36-44. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/36.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.11081285.

