



---

## ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ


---

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-015](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-015)

УДК 658:338.2  
JEL L81, M31, O22


### Леонід Михайлович БЕЛАКОВСЬКИЙ

кандидат економічних наук,  
фінансовий консультант,  
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0009-0001-6881-3118>  
leonid@ilovemaccabi.org


### Леонід Олександрович ЗАБОРСЬКИЙ

кандидат технічних наук, докторант,  
Одеський національний морський університет,  
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0009-0009-7923-3475>  
lزابorskiy@gmail.com

### Руслан Юрійович БЕРЕЗОВСЬКИЙ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Одеський національний морський університет,  
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0009-0007-9379-3845>  
7430746@gmail.com

### Сергій Артурович ФОМІН

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Одеський національний морський університет,  
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0009-0007-9283-6399>  
uktrade14@gmail.com

## УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ

*Анотація.* У роботі досліджено сутність категорії «бізнес-процес підприємства», яке представлено як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри, сформовані



*виробничою метою, серед яких: ресурси, інформація, перетворюються у вихідні: продукцію, роботи, послуги, управлінське рішення, для отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб підприємства.*

*Систематизовано види бізнес-процесів підприємства, серед яких виокремлено: операційні (основні); підтримуючі (забезпечуючі та допоміжні); управлінські (загальнокорпоративні та бізнес-процеси розвитку). Схематично представлено структуру бізнес-процесу підприємства як «вхідні параметри (ресурси); операції з перетворення; вихідні параметри; результат».*

*Сформовано перелік характерних рис бізнес-процесу, зокрема: визначність; послідовність; споживча спрямованість; забезпечення вихідного результату та додаткової вартості; інтегрованість; крос-функціональність.*

*Представлено систему бізнес-процесів верхнього рівня, характерних для підприємства, а також зроблено детальний опис їхніх характеристик.*

*Обґрунтовано, що діяльність підприємства, стратегічно націлена на реалізацію сталого розвитку, буде ефективною тільки за умови застосування нової практики ведення бізнесу на основі управління бізнес-процесами.*

**Ключові слова:** *бізнес-процес, підприємство, система, реінжиніринг, управління, ефективність, сталий розвиток.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки, переходу європейських країн на шлях сталого розвитку, бізнес на мікроекономічному рівні може бути економічно, екологічно та соціально ефективним не лише за умови ефективного застосування нових технологій, а й методів управління бізнес-процесами господарської діяльності.

Виробничі підприємства завжди були, є і будуть основою промислового розвитку країни, виступаючи головними гравцями національної економіки. Це засвідчує той факт, що наприклад у 2023 р. загальна сума ВВП становила 1 566 728 млн. грн., із них 178 699 млн. грн. або 11,4% припадає на переробну промисловість [2].

Дослідження бізнес-процесів процесів на рівні підприємства, як основної ланки національної економіки, має ключове значення. Саме це обумовлює необхідність виявлення виробничих можливостей господарюючих суб'єктів з метою досягнення та підтримання сталого й ефективного розвитку підприємства та національної економіки загалом [3].



Ці та інші обставини обумовили актуальність та своєчасність досліджуваної тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми побудови системи бізнес-процесів підприємства розглядають у своїх працях чимало науковців та практиків.

Значний вклад у розвиток та поглиблення окремих аспектів створення процесно-орієнтовного управління на базі формування системи бізнес-процесів внесли вчені Робсон М., Уллах Ф. та Деллігатту А. [5], Хейгейта Р., Бребача Ж. [9], Карра Д., Йохансона Х. [10], Орама М., Веллінса Р. [12].

Згідно з визначенням Хаммера М. та Чампі Дж., формування бізнес-процесів визначається як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних покращень у вирішальних сучасних показниках діяльності підприємства, таких як вартість, якість, сервіс, терміни [7].

Кривов'язюк І.В. та Кулик Ю.М. [4] розглядають управління бізнес-процесами як «завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність менеджменту».

В дослідженні Дентовської Ю.С. [1] реінжиніринг бізнес-процесів трактується як «кардинальна зміна традиційної функціонально-орієнтованої структури управління виробничо-економічною системою, що заснована на виокремленні взаємодіючих бізнес-процесів та обумовлена необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемі організування управління підприємствами, а впроваджувати принципову нову модель бізнесу».

Цифрова трансформація є процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури та досвіду клієнтів відповідно до мінливих вимог бізнесу та ринку. Це переосмислення бізнесу в епоху цифрових технологій є цифровою трансформацією [15].

Незважаючи на значну увагу приділену вивченню формуванню принципів та інструментарію удосконалення бізнес-процесів практична складова та результативність впровадження в діяльності підприємств досліджена недостатньо. Тому є невирішеною проблемою формування системи бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій та в умовах розвитку сталої економіки.

**Метою статі** є виявлення та представлення причинно-наслідкового зв'язку системи бізнес-процесів виробничого підприємства у євроінтеграційному контексті забезпечення сталого розвитку, розробка його окремих теоретико-прикладних положень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Створення ефективних систем менеджменту досить різноманітних за характером та сферами діяльності організацій є однією з проблем сучасного менеджменту. Універсального алгоритму створення таких систем управління не існує, але можна розробити загальні принципи побудови систем управління бізнесом. Серед найдосконаліших методів створення ефективних систем управління найбільш популярним є так званий метод управління процесами, який передбачає ідентифікацію всієї мережі процесів в організації та управління ними для досягнення ефективності діяльності організації.

Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах (рис. 1).



**Рис. 1. Підходи до покращення бізнес-процесів на підприємстві**

*Джерело: складено авторами на основі [2; 5].*

Метод швидкого аналізу рішень базується на методі покращення, який також визначається як проривний підхід, який зосереджує увагу групи на конкретному процесі протягом одно-дводенної сесії, щоб визначити способи, якими група може покращити цей процес протягом наступного. 90 років небо. Методи швидкого аналізу рішень можна застосовувати на будь-якому рівні діяльності, починаючи від основного процесу і закінчуючи рівнем діяльності.

Підхід FAST до вдосконалення бізнес-процесів зосереджений на проведенні одно- або дводенних зустрічей для виявлення причин проблем і заходів, які не додають цінності бізнес-процесу. Типовими вдосконаленнями підходу FAST є зниження вартості, часу циклу та частоти помилок на 5-15% протягом трьох місяців.

Бенчмаркінг процесів визначається як систематичний підхід до розуміння та творчого розвитку високоякісних продуктів, проектів, послуг, обладнання, процесів та процедур для вдосконалення шляхом вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції [4].

Методи редизайну (перепроєктування) процесів спрямовані на вдосконалення існуючих процесів. Редизайн часто використовується для процесів, які зараз досить успішні.



Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш фундаментальним та складається із чотирьох методів вдосконалення бізнес-процесів. Його також часто називають інноваційним процесом, оскільки його успіх значною мірою залежить від інноваційності та креативності команди з удосконалення процесу. Цей підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу та повністю ігнорує існуючі процеси та структури організації.

Підхід підходить для ситуацій, коли процес наразі застарів і його навіть не варто намагатися зберегти або вдосконалити. Здавалося, що команда з удосконалення процесу зробила крок назад, поглянула на процес новими очима та запитала себе, як би вони планували процес, якби не було обмежень. Цей підхід використовує доступні інструменти процесу, включаючи останні досягнення в механізації, автоматизації та інформаційних технологіях, і одночасно вдосконалює ці інструменти [7].

Існує кілька визначень бізнес-процесу, кожне з яких підкреслює певний аспект цього явища.

Перша група визначень бізнес-процесів, які розкривають суть процесного підходу, підкреслює клієнтоорієнтованість організації. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, які використовують один або кілька ресурсів як вхідні дані і призводять до створення продукту, що має цінність для споживача.

Інше визначення бізнес-процесу розкриває його внутрішню структуру. Бізнес-процес – це низка дій, які певним чином упорядковані в часі та просторі, з чітким визначенням початку та завершення, входів та виходів.

Бізнес-процеси можуть здійснюватися в одному організаційному підрозділі, в декількох організаційних підрозділах або в декількох різних організаціях. Це підкреслює роль координації учасників бізнес-процесу для створення кінцевого продукту.

Під час реінжинірингу завдання слід формулювати таким чином, щоб вони не містили неявних припущень щодо процесу.

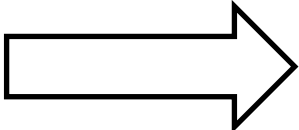
Реінжиніринг бізнес-процесів – це широкий підхід, що передбачає фундаментальні зміни в підприємстві з метою підвищення ефективності виробництва та швидкого реагування на зміни на ринку (наприклад, вимоги клієнтів, поведінку конкурентів).

Реінжиніринг бізнес-процесів ставить нові цілі та впроваджує нові методи у відповідь на нові умови у світі.

- значне скорочення часу, що витрачається на виконання функцій;
- значне скорочення кількості працівників та інших витрат, пов'язаних з виконанням функцій;
- глобалізація бізнесу: робота з клієнтами та партнерами в будь-якій точці світу;

- робота з клієнтами в режимі: 24 х 360; 40 - робота на перспективу клієнта;
- підвищення мобільності персоналу;
- просування нових технологій;
- розвиток інформаційного суспільства.

Реінжиніринг – це, по суті, заміна старих методів управління на нові, більш сучасні, і на цій основі істотне поліпшення показників ефективності (рис. 2).

<p>Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>- фундаментальність: реінжиніринг бізнес-процесів вимагає від підприємства переосмислення самих основ свого існування;</li><li>- радикальність: означає зміну речей у самому їхньому корені, відкидання всіх існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання робіт;</li><li>- кардинальність (суттєвість змін): реінжиніринг потрібен тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив; часткові поліпшення вимагають тонкого, делікатного підходу, істотні поліпшення досягаються тільки шляхом рішучого відсікання всього старого, віджилого і заміни його на нове і життєздатне;</li><li>- орієнтація на бізнес-процеси: націлення на бізнес-процеси, а не на функції.</li></ul>
<p>Властивості реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>- відмова від застарілих правил та підходів і початок ділового процесу «з чистого листа»;</li><li>- зневага до діючих систем, структур і процедур організації й радикальна зміна способів господарської діяльності;</li><li>- результат - значні зміни показників діяльності, що на порядок відрізняються від попередніх.</li></ul>
<p>Задачі реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>- різке скорочення використовуваного часу, числа працівників й інших витрат на виконання робочих функцій;</li><li>- робота не тільки на теперішні, а на і майбутні потреби клієнта, прискорене просування нових технологій;</li><li>- творче застосування інформаційних технологій;</li><li>- розширення можливостей і прав працівника, опір на зростання мобільності персоналу.</li></ul>

**Рис. 2. Ознаки, властивості та задачі реінжинірингу бізнес-процесів**

*Джерело: складено авторами на основі [11; 15].*

**Призначення реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління:** досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення вимог споживачів, так



і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства в цілому.

Реінжиніринг бізнес-процесів дає споживачам поліпшення таких найважливіших параметрів як скорочення терміну виконання замовлення, покращення якості товарів, робіт і послуг та поліпшення рівня обслуговування.

З погляду підприємства успішне проведення реінжинірингу бізнес-процесів може спричинити скорочення витрат, збільшення продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і, як наслідок, посилення позицій підприємства на ринок.

Сучасні інформаційні технології дозволяють об'єднати учасників бізнес-процесів в єдиний технологічний ланцюжок швидше та надійніше, ніж за допомогою традиційних організаційних методів управління та координації. Розглянемо наступні особливості сучасних інформаційних технологій:

1. Автоматизовані робочі місця (АРМ). АРМ побудовані на основі використання персональних комп'ютерів та дозволяють інтегрувати різні функції співробітників. В результаті змінюється характер роботи співробітників підприємства, а діяльність виконавців бізнес-процесів стає інформативною. Наприклад, працівники отримують нормативну інформацію з інформаційних систем, самостійно генерують інформаційні повідомлення, самостійно приймають більше рішень і обробляють більше інформації.

2. Клієнти – розподілені бази даних в локальних мережах з використанням серверної архітектури дозволяють інтегрувати різні функції співробітників. Співробітники підприємства обмінюються інформацією один з одним через інтегровану базу даних, в якій всі зміни відображаються в режимі реального часу і стають доступними одночасно всім учасникам бізнес-процесу.

3. Системи управління документообігом дозволяють швидко пов'язати операції виконавців і програмних додатків у різних підрозділах підприємства з наскрізними бізнес-процесами, контрольованими загальним керівництвом підприємства.

Одним з ключових аспектів цифрової трансформації бізнес-процесів є використання хмарних технологій. Згідно з дослідженням Gartner, у 2022 році 90% опитаних компаній вже використовують хмарні технології як ключовий інструмент розвитку бізнес-процесів [15]. Дослідження також показують, що цифрова трансформація може допомогти підприємству



знизити витрати на розробку та впровадження нових продуктів і послуг: згідно з дослідженням Deloitte, компанії, які використовують цифрові технології, можуть скоротити витрати на розробку нових продуктів і послуг на 30-50% [16].

Цифрова трансформація бізнес-процесів може стати важливим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Однак успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій, а й перегляду та оптимізації застарілих бізнес-процесів.

Саме тут важливу роль відіграє модель реінжинірингу бізнес-процесів. При реінжинірингу бізнес-процесів старі бізнес-процеси переглядаються та трансформуються для отримання нових результатів, які відповідають вимогам сучасних ринків. Реінжиніринг допомагає підвищити ефективність, оптимізувати робочі процеси та впровадити інноваційні підходи до роботи підприємства.

Масовий характер виробництва, прискорення створення принципових нововведень і модифікованих видів продукції, зміни умов праці не тільки розширили потреби, а й трансформували структуру суспільних потреб. Це змушує виробників активно боротися за споживача, застосовуючи нові форми організації виробництва та використовуючи усе більшу кількість ресурсів, що призводить до виникнення потенційної загрози виснаження, вичерпання природних ресурсів та виникнення великої кількості ризиків, які спричиняють надзвичайно сильний вплив на забезпечення сталого розвитку підприємства.

На даний час сталий розвиток визначено основним напрямом цивілізації на XXI століття та новою управлінською парадигмою. В основі тлумачення сталого розвитку підприємства пропонуємо розуміти процес змін, у якому використання суспільно-економічних благ у формі матеріальних товарів, послуг і грошових засобів, людських інтелектуальних і трудових здібностей, експлуатація природних ресурсів, напрямок інвестицій, узгоджені один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал підприємства для забезпечення ефективності його господарської діяльності з дотриманням економічних вимог, стандартів та норм природокористування.

Під тиском ризикових чинників та євроінтеграційних норм і правил виробничі підприємства приречені на пошук методів і засобів забезпечення сталого розвитку, найважливішим з яких є перебудова системи управління бізнес-процесами. Звідси витікає об'єктивна необхідність каузального





формування системи бізнес-процесів підприємства, яка повинна здійснюватися у контексті концепції сталого розвитку. За таких обставин діяльність підприємства, стратегічно націлена на реалізацію сталого розвитку, буде ефективною тільки за умови застосування нової практики ведення бізнесу на основі управління бізнес-процесами.

Цифрова трансформація приносить багато переваг, якщо бізнес-процеси успішно вдосконалюються та оцифровуються. Перш за все, цифрові інструменти спрощують та прискорюють операції, зменшують витрати на ручну працю та уможливають ефективну співпрацю між відділами та працівниками. Крім того, цифрова трансформація може допомогти поліпшити якість продуктів, послуг та підвищити конкурентоспроможність, а також позицію підприємства на ринку.

Однак цифрова трансформація може мати й недоліки, якщо не враховувати потенційні ризики. Наприклад, надмірна залежність від цифрових інструментів може призвести до технічних проблем і затримок процесів. Крім того, поспішний перехід на цифрові інструменти може бути проблематичним для менших підприємств, оскільки вимагає значних інвестицій та витрат на навчання персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація є ключовим елементом успішної оптимізації бізнес-процесів. Цифрова трансформація може допомогти підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність та якість продукції, налагодити взаємодію та співпрацю між різними відділами та працівниками, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, цифрова трансформація дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов і бізнес-моделей та досягати кращих результатів [11].

**Висновки.** Таким чином, дослідження показують, що підприємства все частіше вдаються до удосконалення бізнес-процесів. Однією з головних переваг цього підходу, з точки зору організації, синхронізації та узгодженості, є легкість оптимізації як самих процесів, так і ресурсів, які вони споживають, особливо людських. При використанні процесно-орієнтованого підходу до управління сам процес стає децентралізованим регулятором, який орієнтується на реального споживача ринку та координує якість складових його процедур. Отже, ідентифікація, аналіз, подальше поліпшення та вдосконалення бізнес-процесів є основним резервом підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності компанії.

Розглянувши вплив цифрової трансформації на підприємство та його бізнес-процеси, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є необхідним елементом для досягнення успіху в сучасному світі. Цифрова трансформація дозволяє підприємству підвищити ефективність та прибутковість, збільшити лояльність клієнтів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку, а реінжиніринг бізнес-процесів є невід'ємною частиною цифрової трансформації підприємств. В умовах цифрової трансформації підприємствам необхідно переглянути та оптимізувати свої процеси для забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

### Список використаних джерел:

1. Дентовська Ю.С. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Вісник науки та освіти*. 2016. № 2. С. 39-48
2. Чумак О.В., Левіна М.В., Олексієнко Б.М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 430-436.
3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с..
4. Криков'язюк І.В., Кулик Ю.М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87-94.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практичне керівництво по реінжинірингу бізнес-процесів. Пер. с англ. під ред. Н.Д. Еріашвілі. Аудит, ЮНІТІ, 1997. 224 с.
6. Єфременко Т.М., Краснокутська Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 100 с.
7. Hammer M., Champy J. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
8. Delligatta A. System reengineering and the user. *Information Systems Management*. 1992. Vol. 9 (1). P. 76-77.
9. Heygate R., Brebach G. Corporate reengineering. *The McKinsey Quarterly*. 1991. Vol. 2. P. 44-55.
10. Carr D.K., Johanson H. *Best Practices in Reengineering*. Mc Graw-Hill, New York, 1995.
11. Kubicová J. Reengineering – concept and review of literature. *Management: Science and Education*. 2014. Vol. 3. P. 41-47.
12. Oram M., Wellins R. *Reengineering's Missing Ingredient. The human factor*. London : Institute of Personnel and Development, 1995.
13. Robson M. *The Journey to Excellence*. Wantage: MRA



International, 1986.

14. What Is Digital Transformation? URL:  
<https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation>.


15. What is Digital Transformation? URL:  
<https://www.gartner.com/en/search?keywords=digital%20transformation>

16. Cotteleer M., Sniderman B. The Fourth Industrial Revolution Is Here  
– Are You Ready? URL:  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/overview.html>

17. Business Process Reengineering. URL:  
<https://www.cflowapps.com/business-process-reengineering>


### **Leonid BELAKOVSKIY**

Ph.D. of Economic Sciences,  
Financial consultant,  
Odesa, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-6881-3118>  
leonid@ilovemaccabi.org


### **Leonid ZABORSKIY**

Ph.D. of Engineering Sciences, Doctoral Student,  
Odesa National Maritime University,  
Odesa, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0009-7923-3475>  
lzaborskiy@gmail.com


### **Ruslan BEREZOVSKIY**

Postgraduate,  
Odessa national maritime university,  
Odesa, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0007-9379-3845>  
7430746@gmail.com

### **Serhii FOMIN**

Postgraduate,  
Odesa National Maritime University,  
Odesa, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0007-9283-6399>  
uktrade14@gmail.com



---

## IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE ECONOMY

**Abstract.** *The work examines the essence of the category "enterprise business process", which is presented as a chain of logically connected, sequential and controlled actions, as a result of which the input parameters formed by the production goal, including: resources, information, are transformed into outputs: products, works, services, management decision, to obtain the expected result of economic activity, which will ensure the satisfaction of the internal and external needs of the enterprise.*

*The types of business processes of the enterprise are systematized, among which the following are distinguished: operational (main); supporting (providing and supporting); management (general corporate and business development processes).*

*The structure of the enterprise's business process is schematically presented as "input parameters (resources); conversion operations; output parameters; result". A list of characteristic features of the business process was formed, in particular: significance; sequence; consumer orientation; ensuring the original result and additional value; integration; cross-functionality.*

*A system of top-level business processes characteristic of the enterprise is presented, as well as a detailed description of their characteristics. It is substantiated that the activity of the enterprise, strategically aimed at the implementation of sustainable development, will be effective only under the condition of applying new business practices based on business process management.*

**Keywords:** *business process, enterprise, system, reengineering, management, efficiency, sustainable development.*