Т. О. Мурована,

к. е. н., доцент,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ORCID ID: 0000-0001-6285-7681

Я. Ю. Антонюк,

студент 2 курсу магістратури,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-4432-4432

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.100

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

T. Murovana,

PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv

Ya. Antoniuk,

2nd year Master student, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC ENTERPRISE DEVELOPMENT

У сучасних умовах глобалізації інтеграція та автоматизація бізнес-процесів стали головними пріоритетами для досягнення ефективності та результативності діяльності підприємств. Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємства мають швидко адаптуватися до таких змін. Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності і зіставленні фінансових результатів діяльності та отриманих вигід від діяльності компанії, а також з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. У статті запропоновано підходи до управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств, що дозволить забезпечити економію витрат та використання резервів підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок оптимізації господарських процесів на підприємстві та системи управління ними на різних рівнях корпоративного управління. Система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства має включати у себе одночасно декілька підсистем, які взаємопов'язані між собою і виконують призначені функції. З огляду на це, запропоновано побудувати систему управління бізнес-процесами підприємств на основі визначення її етапності проведення та удосконалити алгоритм реалізації бізнес-процесів на основі оптимізації послідовності окремих господарських процесів та усунення найменш ефективних бізнес-процесів. Функціонування сектору підприємництва нерозривно пов'язане з інформаційними технологіями, використанням Big Data, інструментів бізнес-аналітики, а також діджиталізацією на всіх рівнях управління та реалізації бізнес-процесів. Використання необхідного програмного забезпечення дозволяє досягнути таких найважливіших тактичних цілей: зростання продуктивності праці, економія поточних витрат, безперервність виробничих і соціальних перетворень, вчасним реагуванням бізнесу на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Оптимізація бізнес-процесів з використанням інформаційних технологій дозволить закріпити позиції компанії на ринку, підвищити її конкурентні позиції та інвестиційну привабливість.

Under the conditions of globalization, business process integration and automation have become the top priorities for achieving enterprise efficiency and effectiveness. Given the variability of the internal and external environment, enterprises need to adapt quickly to such changes. The efficiency of the business processes of the enterprise should be determined in the aggregate and comparison of financial results of activity and the received benefits from the activity of the company, as well as taking into account material and intangible expenses. The article proposes approaches to business process management in the context of strategic enterprise development, which will allow to ensure cost savings and use of reserves to increase the efficiency of enterprises by optimizing business processes at the enterprise and their management systems at different levels of corporate management. An enterprise business process management system has to include several subsystems that are interconnected and perform assigned functions. In view of this, it is proposed to build a system of business process management of enterprises on the basis of determining its implementation stages and to improve the algorithm of implementation of business processes on the basis of optimization of the sequence of individual business processes and elimination of the least efficient business processes. The functioning of the business sector is inextricably linked to information technology, the use of Big Data, business intelligence tools, and digitization at all levels of management and implementation of business processes. Using the necessary software allows to achieve the most important tactical goals, such as: increasing productivity, saving current costs, continuity of production

and social transformation, timely response of businesses to changes in the external and internal environment. Optimization of business processes with the use of information technologies will allow to consolidate positions of the company in the market, to increase its competitive positions and investment attractiveness.

Ключові слова: бізнес-процес, стратегічний розвиток, управління, ефективність.
Key words: business process, strategic development, management, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах трансформації світового господарства та жорсткої конкуренції на світових ринках дедалі більшої уваги набувають питання підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок запровадження та використання дієвої системи управління бізнес-процесами. За даними досліджень компанії Market Research Future, у 2019 р. світовий ринок надання послуг з управління бізнес-процесами склав 10,4 млрд дол. США. У порівнянні із 2018 р. цей показник зріс на 1,3 млрд дол. США, або на 14,29% (табл. 1, рис. 1). Більш того, очікується, що до 2023 р. що світовий ринок надання послуг з управління бізнес-процесами зросте до 16 млрд дол. США.

Однією з причин прийняття рішення про запровадження системи управління бізнес-процесами є економія витрат та максимізація прибутку компанії за рахунок використання невикористаних резервів. Тому для управління витратами підприємств, забезпечення та підтримання їх фінансової стійкості та платоспроможності. В таких умовах виникає гостра потреба у прийнятті ефективних управлінських рішень щодо керування бізнес-процесами на всіх рівнях менеджменту компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження питань стратегічного управління та розвитку підприємств зробили такі вітчизняні вчені: В.Д. Базилевич, В.Г. Балан, Д.О. Баюра, О.В. Востряков, А.І. Ігнатюк, Г.І. Купалова, Т.М. Мельник, Є.В. Прохорова, І.М. Рєпіна та ін. Серед іноземних теоретиків і практиків з проблем стратегічного менеджменту та підприємництва варто відзначити Леноса Т., М. Портера, В. Парето, П. Друкера, Р. Каплана, М. Робсона та ін. Ці науковці розробили теоретичні засади стратегічного розвитку компаній, підходи до організації їх діяльності на різних рівнях корпоративного управління, практичні засади використання інформаційних технологій, побудови системи взаємозв'язків між різними підрозділами та оптимізації бізнес-процесів загалом. Незважаючи на значні досягнення у розвитку стратегічного управління підприємств, сучасні умови господарювання вимагають розробки дієвих заходів щодо адаптації системи управління компаній до міжнародного досвіду, оптимізації існуючих бізнес-процесів за рахунок пошуку резервів підвищення ефективності діяльності, підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємств. Тому

Таблиця 1. Показники динаміки обсягів ринку надання послуг з управління бізнес-процесами за 2016–2021 рр., млрд дол. США

Рік	Обсяг ринку, млрд дол. США	Абсолютний приріст (зниження), млн грн	Темп зростання, %	Темп приросту, %
2016	6,96	–	–	–
2017	7,90	0,94	113,51	13,51
2018	9,10	1,20	115,19	15,19
2019	10,40	1,30	114,29	14,29
2020*	11,80	1,40	113,46	13,46
2021**	13,52	1,72	114,58	14,58

Примітка: * Складено авторами на основі даних досліджень компанії Market Research Future [1].

**Прогнозоване значення.

ці питання потребують подальшого дослідження та удосконалення.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає в удосконаленні існуючих і розробці нових теоретичних та практичних засад управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств, що дозволить забезпечити економію витрат та використання резервів підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок оптимізації господарських процесів на підприємстві та системи управління ними на різних рівнях корпоративного управління. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати складові елементи системи управління діяльності підприємства та їх вплив на фінансово-економічні результати; побудувати систему управління бізнес-процесами підприємств на основі визначення етапності її проведення; удосконалити алгоритм реалізації бізнес-процесів на підприємстві на основі оптимізації послідовності окремих господарських процесів та економії витрат за рахунок усунення найменш ефективних з таких процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Бізнес-процес — це сукупність взаємозв'язаних та структурованих цілей, завдань та алгоритмів, дій персоналу, організації роботи автоматизованих систем, побудованих на принципах прозорості та зрозумілості для підвищення ефективності господарської діяльності та задоволення потреб потенційних споживачів. Бізнес-процеси пронизують систему корпоративного управління на всіх рівнях, таким чином, підсилюючи результативність діяльності компанії. Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності і зіставленні фінансових результатів діяльності та отриманих вигід від діяльності компанії, а також з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Рис. 1. Динаміка обсягів ринку надання послуг з управління бізнес-процесами за 2016–2021 рр., млрд дол. США

Джерело: складено авторами на основі даних досліджень компанії Market Research Future [1].

Рис. 2. Система стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: складено авторами.

Рис. 3. Етапи управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [2].

включає у себе одночасно декілька підсистем, які взаємопов'язані між собою і виконують призначені функції. Водночас функції прямо залежать від стратегічних планів діяльності підприємства (рис. 2).

Система управління бізнес-процесами підприємств будується на основі визначення певної етапності її організації. Для забезпечення відповідності окремих бізнес-процесів розробленій стратегії підприємства доцільно визначити наступні етапи (рис. 3). Запропонована послідовність управління ефективністю бізнес-процесів має універсальний характер, а тому може бути використана незалежно від специфіки функціонування компанії та виду економічної діяльності.

Важливою умовою під час реалізації етапів управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві є послідовне здійснення кожного наступного етапу. Таким чином, керівники підприємства визначають довгостроковий вектор його розвитку, координують роботу функціональних підрозділів, перевіряють бізнес-процеси на відповідність чинному законодавству та внутрішнім документам підприємства, а також стратегії розвитку компанії, здійснюють оцінювання показників ефективності бізнес-процесів, а також несуть відповідальність за результативність та ефективність на всіх етапах їх реалізації. Система управління ефективністю дозволяє надати оцінку стратегічним цілям, а також результативності

стратегічного менеджменту по відношенню до цілей, поставлених під час реалізації бізнес-процесів. За здійснення кожного бізнес-процесу несе відповідальність певна посадова особа, яка звітує перед вищим керівництвом про послідовність його реалізації та вплив на результативність діяльності компанії. У його компетенцію входить складання оцінювання ефективності бізнес-процесів шляхом формування системи показників для оцінювання, порівняння отриманих результатів із нормативними показниками або із середніми по галузі, а також значеннями показників за попередні періоди. Крім того, такі посадові особи несуть відповідальність за послідовність реалізації процесу та отримані результати.

До інструментів управління бізнес-процесами належить впровадження комплексних показників оцінки ефективності бізнес-процесів, що охоплюють всі сфери діяльності підприємства. Широкий спектр показників, з однієї сторони, збільшує трудомісткість проведення розрахунків, а з іншого — підвищує рівень точності показників та збільшує перспективи для подальшого аналізу, оскільки дозволяє охопити більшу кількість стратегічних питань.

На практиці, не існує єдиної системи показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Унікальність методики, яка застосовується в тому чи іншому випадку, залежить від розміру підприємства, товарообігу та інших результативних показників, виду діяльності підприємства, кількості працівників та ін. Водночас алгоритм вибору показників для оцінювання підприємницьких бізнес-процесів є важливим. Загальний алгоритм оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства має включати вісім послідовних етапів (рис. 4). Використання такого підходу дозволить оптимізувати послідовність реалізації окремих господарських процесів та досягнути економії витрат.

Питання управління бізнес-процесами досить гостро піднімаються на рівні топ-менеджменту підприємства при стратегічному плануванні діяльності, особливо у випадках, коли відбуваються збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників або такі процеси починають носити періодичний характер. З огляду на сучасні умови господарювання, сукупність факторів, що впливають на управління бізнес-процесами підприємства, а також складність і диверсифікованість цього виду діяльності, необхідно розробити ефективну систему оцінювання фінансово-економічних показників із використанням принципу збалансованості. Водночас підвищення ефективності діяльності підприємства можна досягати шляхом використання автоматизованих систем та технологій, спрямованих на управління та оптимізацію бізнес-процесів [4].

Тактичний рівень має більше підсистем, у порівнянні із стратегічним рівнем, які включають такі елементи: інструменти, методи, кампанії, ініціативи, господарські операції, бізнес-процеси та ін. На цьому рівні визначаються управлінські заходи, які заплановано під реалізацію протягом року. Залежно від галузевої і технологічної специфіки діяльності компанії, ліквідності виробничих і невиробничих ресурсів важливе значення відіграють управлінські заходи, розраховані на півроку, місяць, тиждень, і, навіть, день. Кількість бізнес-про-

цесів управління, які охоплюються в той чи інший проміжок часу, чітко не визначені, все залежить від кількості критичних ситуацій, які підлягають негайному реагуванню та вирішенню.

Функціонування сектору підприємництва нерозривно пов'язане з інформаційними технологіями, використанням Big Data, інструментів бізнес-аналітики, а також діджиталізацією на всіх рівнях управління та реалізації бізнес-процесів. Використання необхідного програмного забезпечення дозволяє досягнути таких найважливіших тактичних цілей: зростання продуктивності праці, економія поточних витрат, безперервність виробничих і соціальних перетворень, вчасним реагуванням бізнесу на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В цьому контексті до сфери управління бізнес-процесами відносяться питання управління якістю, відповідального виробництва та споживання, реінжинірингу бізнес-процесів, а також автоматизації процесів у функціональному розрізі (ERP, CRM, SCM, HCM і т. ін.) [5].

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації інтеграція та автоматизація бізнес-процесів стали головними пріоритетами для досягнення ефективності та результативності діяльності підприємств. Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, підприємства мають швидко адаптуватися до таких змін. Крім того, діджиталізація усіх сфер діяльності підприємств, використання інформаційних технологій, інструментів бізнес-аналітики свідчать про необхідність впровадження новітніх автоматизованих технологій оптимізації бізнес-процесів. Моніторинг показників ефективності на кожному етапі реалізації бізнес-процесу є підставою для прийняття своєчасних рішень та усунення виявлених недоліків у системах тактичного та стратегічного управління. З огляду на це, запропоновано побудувати систему управління бізнес-процесами підприємств на основі визначення її етапності проведення та удосконалити алгоритм реалізації бізнес-процесів на основі оптимізації послідовності окремих господарських процесів та усунення найменш ефективних бізнес-процесів. Оцінювання та аналіз шляхів удосконалення підходів до управління бізнес-процесами сприятимуть зростанню прибутковості компанії та економії витрат. Оптимізація бізнес-процесів дозволить закріпити позиції компанії на ринку, підвищити її конкурентні позиції та інвестиційну привабливість.

Література:

1. Market Research Future. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/business-process-management-market-3408>
2. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-engineering. United Kingdom: Gower Publishing, 1996. 159 p.
3. Subject-Oriented Business Process Management. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Subject-Oriented-Business-Process-Management-Fleischmann-Schmidt/517b21980de08e7664d2b10725e37e8bb659df20>.
4. Business Motivation Model. Version 1.0. Standard Dokument. URL: <https://www.omg.org/spec/BMM/About-BMM>
5. Lenos T., Reuer J. Real options theory in strategic management. Strategic Management Journal. 2017. № 8.1. P. 42—63.
6. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>

Рис. 4. Алгоритм реалізації бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [3].

7. Umeshwar D., Meichun H., Ladin R. Business Process Coordination: State of the Art, Trends, and Open Issues. URL: agile-bpm.com

8. Макарова М.В. Тенденції розвитку цифрової економіки: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2015. 236 с.

9. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету Львівська політехніка. 2013. № 769. С. 125—131.

10. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Харківський національний економічний ун-т. 2011. 240 с.

References:

1. Market Research Future (2020), "Market Process Management Marker Research Report - Global Forecast 2023". available at: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/business-process-management-market-3408> (Accessed 10 February 2020).
2. Robson, M. and Ullah, P. (1996), A Practical Guide to Business Process Re-engineering, Gower Publishing, London, UK.
3. Semantic Scholar (2012), "Subject-Oriented Business Process Management", available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Subject-Oriented-Business-Process-Management-Fleischmann-Schmidt/517b21980de08e7664d2b10725e37e8bb659df20> (Accessed 10 February 2020).
4. Object Management Group (2008), "Business Motivation Model. Version 1.0.", available at: <https://www.omg.org/spec/BMM/1.0/PDF> (Accessed 10 February 2020).
5. Lenos, T. and Reuer, J., (2017), "Real options theory in strategic management". Strategic management journal, vol. 38.1, pp. 42—63.
6. Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review, [online], available at: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage> (Accessed 10 February 2020).
7. Dayal, U. Hsu, M. and Ladin R. (2001), "Business Process Coordination: State of the Art, Trends, and Open Issues", 27th International Conference on Very Large Data Bases, VLDB Endowment, Roma, Italy, September 11-14, 2001, available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/8886/37c136541ca682a2e34af15ee2259a10fa37.pdf> (Accessed 10 February 2020).
8. Makarova, M. (2015), Tendentsii rozvytku tsyvrovoi ekonomiky: monohrafiia [Trends in the Digital Economy: A Monograph], RVV Starting, Poltava, Ukraine.
9. Chornobay, L. (2013), "Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence", Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic, vol. 769, pp. 125—131.
10. Shemaeva, L. and Bezgin, K. (2011), Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise], Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2020 р.