

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>

УДК 330.332

# ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

## FEATURES OF BUSINESS PROCESS ANALYSIS OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

**Мірошник Роман Олександрович**

кандидат економічних наук,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1408-8619>

**Дереворіз Михайло Васильович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9156-9595>

**Miroshnyk Roman, Derevoriz Mykhailo**

Lviv Polytechnic National University

У статті розглядаються особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Досліджено складові аналізування бізнес-процесів: дизайн нових та виправлення несправних бізнес-процесів; усунення неефективних бізнес-процесів; тренування та підвищення кваліфікації персоналу; стандартизація операцій бізнес-процесів; автоматизація та діджиталізація; розвиток нових моделей бізнес-процесів. Визначено, що на проведення аналізування бізнес-процесів підприємства впливають умови: внутрішнє відчуття керівництва підприємства; період активного зростання чи розширення сфери діяльності; погіршення продуктивності діяльності підприємства; ступінь розвитку діджиталізації та цифрової трансформації; процес злиття та процес вдосконалення діяльності. Авторами визначено переваги від покращення бізнес-процесів: економія витрат; підвищення задоволеності та лояльності споживачів; оптимізація бізнес-процесів, надання високоякісних продуктів та послуг; покращення мотивації праці персоналу.

**Ключові слова:** бізнес-процес, аналіз, ефективність, діджиталізація, продуктивність, переваги.

The article examines the peculiarities of analyzing the business processes of enterprises in modern conditions. The main purpose of the research is to highlight the features of analyzing the business processes of the enterprise; determination of the conditions under which it is appropriate to analyze business processes; formation of advantages for enterprises under the conditions of regular analysis of business processes. The main components for analyzing business processes in modern conditions are defined: design of new business processes; correction of faulty business processes; elimination of inefficient business processes; optimization of the use of tools for business processes; training and professional development of personnel; standardization of business process operations; automation and digitization of business processes; development of new models of business processes. The authors systematized the conditions that affect the timing of business process analysis: the inner feeling of the management of the company for changes; a period of active growth, expanding the field of activity, entering new markets or new segments; deterioration of the enterprise's productivity, increase in consumer complaints or complaints from partners, deterioration of the moral and psychological climate; the degree of development of digitization and digital transformation; the process of merger with another enterprise or acquisition by a larger company; the process of permanent improvement. The authors identified four groups of advantages for enterprises under the conditions of regular analysis of business processes: increasing the efficiency of the operational activities of enterprises and the productivity of personnel; cost savings of operational activities and cost reduction; increase in customer satisfaction and loyalty; improvement of work motivation and staff loyalty. In the process of further research, it is necessary to focus attention on the study of various analytical (quantitative) and heuristic (qualitative) methods and models used by enterprises in the process of evaluating the effectiveness of their business processes.

**Keywords:** business process, analysis, efficiency, digitalization, productivity, benefits.

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка в світі, та й в Україні, представлена багатьма сферами діяльності, сегментами ринку, товарами, послугами та роботами. Це все підкріплюється бізнес-процесами, які створюють продукцію, обслуговують допоміжні процеси, підтримують інфраструктуру, забезпечують функціонування суспільства. Проблематика бізнес-процесів підприємств є дуже широкою, що охоплює питання управління бізнес-процесами, застосування спеціальних методів та інструментарію управління бізнес-процесами, аналізування ефективності бізнес-процесів, вивчення факторів та чинників, що впливають на бізнес-процеси. Найвагомим є процес аналізування діючих бізнес-процесів, який діагностує стан ефективності чи кризи існуючої моделі функціонування підприємства. Тому аналізування бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах є дуже актуальною проблематикою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних ринкових умовах є дуже велика різноманітність бізнес-процесів, які існують у виробництві, сфері послуг, сфері робіт тощо. Проблематика дослідження, аналізування, оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Автори Гусева О. Ю., Легомінова С. В. вивчають діджиталізацію як найактуальніший інструмент удосконалення бізнес-процесів [1]. Цифровізація бізнес-процесів досліджують автори Зуб П. та Калач Г. [2]. Оптимізацію бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах вивчає Корзаченко О. В. [3]. У працях [4; 7; 8] досліджується сучасні методи аналізування сучасних підходів та методів оцінювання та управління бізнес-процесів. Оцінювання впливу ефективності бізнес-процесів та її вплив на конкурентоспроможність підприємств вивчає Соколова Н. [5]. Автори Склярук І. та Вовк Н. досліджують особливості управлінського обліку бізнес-процесів в умовах діджиталізації [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасний розвиток економіки та бізнесу характеризується стрімкими змінами в техніці та технології, попиті та пропозиції на ринку товарів та послуг, у змінах смаків споживачів та способі їхнього життя. Це потребує від підприємств та організацій (виробничої сфери, сфери обслуговування тощо) ефективно здійснювати бізнес-процеси. Проте виникає ризик та ймовірність неефективних бізнес-процесів, що можуть виникати через різні фактори, зокрема: від-

сутність чітких цілей, погані комунікації в організації, застарілу техніку та технологію, «вузькі місця» тощо. Нечіткі або невизначені цілі можуть призвести до бізнес-процесів, які не узгоджуються з цілями підприємства, що призводить до неефективності операційної діяльності. Використання застарілих або невідповідних технологій може уповільнити бізнес-процеси, знизити продуктивність та перешкодити здатності підприємства ефективно конкурувати. Тому постає проблема дослідження ефективного аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах.

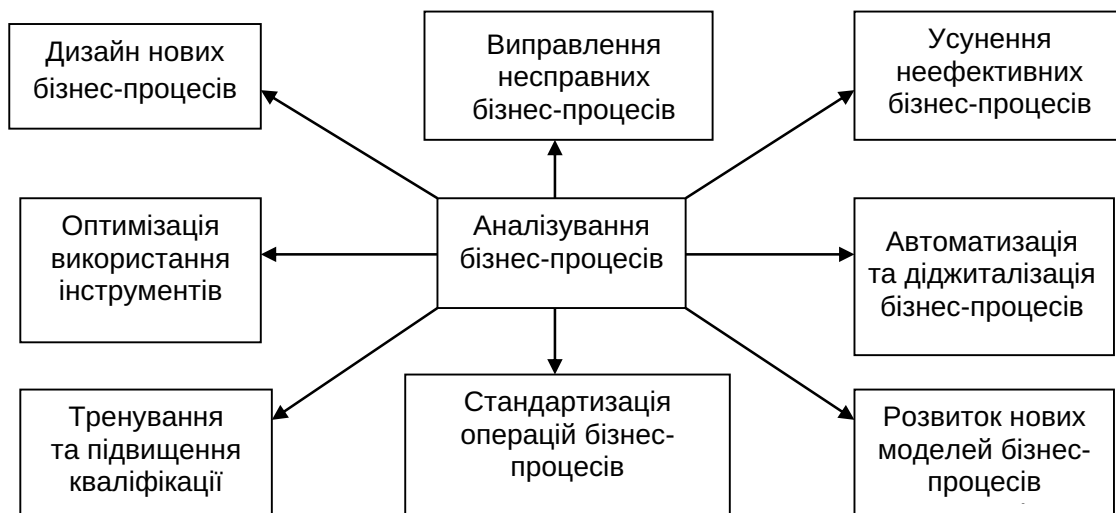
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основним завданням статті є дослідження особливостей аналізування бізнес-процесів підприємства; визначення умов, за яких доцільно проводити аналізування бізнес-процесів; формування переваг для підприємств за умов регулярного аналізування бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан розвитку економіки та науки, суспільства та культури супроводжується змінами у різноманітних сферах: використання нових технологій та сировини, процесів та способів організації діяльності. На це впливають різні чинники та фактори, тенденції, зміни вподобань споживачів тощо. Відповідно піддаються змінам більшість бізнес-процесів, що потребують адекватного та ефективного управління.

Для суб'єктів господарювання потрібно перманентно здійснювати аналізування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення діючих бізнес-процесів, відмови від непотрібних та застарілих бізнес-процесів, провадження нових бізнес-процесів. Аналізування бізнес процесів – це набір методів та інструментарію діагностики та оцінювання бізнес-процесів з метою покращення способу виконання операційних процесів. Постійне аналізування бізнес-процесів виявляє проблеми, «вузькі місця» підприємств та організацій, можливості для покращення господарської діяльності суб'єктів господарювання [1; 4; 7].

Дослідження особливостей бізнес-процесів дозволяє сформувати складові аналізування бізнес-процесів суб'єктів господарювання, що продемонстровано на рисунку 1.

Аналізування бізнес-процесів (рис. 1) – це досить складний процес. До процесу аналізування керівництва підприємства має прибігати у таких випадках: зміни корпоративної стратегії розвитку, погіршення показників



**Рис. 1. Складові аналізування бізнес-процесів підприємства**

*Джерело: власна розробка авторів на основі [1–8]*

господарської діяльності (зменшення обсягів доходу), бажанні вийти на нові ринки чи в нові сегменти. Дослідження публікацій [1–8] дозволяє виділити такі складові аналізування бізнес-процесів підприємства:

1) Дизайн нових бізнес-процесів. Нові товари, продукти та послуги вимагають створення нового дизайну (інтерфейсу) бізнес-процесів, нових опцій, функцій та операцій.

2) Виправлення несправних бізнес-процесів. В процесі операційної діяльності підприємства повинні моніторити та корегувати несправні бізнес-процеси, вносити зміни та покращення для забезпечення ефективної роботи.

3) Усунення неефективних бізнес-процесів. Для керівництва підприємства потрібно виключати з операційної діяльності застарілі бізнес-процеси, та бізнес-процеси, що не працюють, або ж не відповідають стандартам та критеріям діяльності організації.

4) Оптимізація використання інструментів для бізнес-процесів. Із розвитком науки та техніки, виникнення нових технологій для організацій постає вибір дуже багатьох нових інструментів (моделей та методів), що покращують операційну діяльність підприємства.

5) Тренування та підвищення кваліфікації персоналу. Цей процес для успішних підприємств повинен бути перманентний. Постійне навчання (тренінги, підвищення кваліфікацій, стажування) зумовлене розвитком освіти і науки, постійним виникненням нових технологій. Успішні світові компанії інвестують значні кошти в розвиток інтелектуального капіталу.

6) Стандартизація операцій бізнес-процесів. Великі підприємства, банки, транснаціональні компанії, що мають сотні та тисячі відділень по світі, орієнтуються на єдині та уніфіковані бізнес-процеси. Споживачі з будь-якого куточку світу можуть отримувати однакові послуги в мережі компанії в будь-якій країні. Проте тут можливі незначні відхилення, що зумовлені соціально-культурними особливостями певних країн.

7) Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів. Зростання ролі інформаційних технологій, розвиток програмного забезпечення, створення нових гаджетів дозволяє полегшувати, пришвидшувати виконання бізнес-процесів. Це дозволяє споживачам економити час та кошти, мінімізувати контакт між обслуговуючим персоналом та відвідувачами з метою уникнення конфліктів. У виробництві це дозволяє пришвидшити виробничі процеси, зекономити матеріально-технічні запаси тощо.

8) Розвиток нових моделей бізнес-процесів. Із розвитком науки та техніки, трансформації мислення у споживачів, зміни у смаках та вподобаннях, виникають нові моделі бізнес-процесів. Наприклад, для сучасних домогосподарок більшість домашніх справ передаються на аутсорсинг (хімчистка, прибирання в домі, приготування їжі). Це стосується й інших сфер бізнесу – компаніям дешевше, щоб деякі бізнес-процеси виконували сторонні організації. Це актуалізує та пришвидшує процес створення нових сегментів та ринків із використання принципово нових бізнес-процесів.

Актуальність проведення аналізування існуючих бізнес-процесів на підприємстві постає у тому випадку, коли керівництво бачить не відповідність із розробленою корпоративною стратегією. Простежується погіршення у ефективності господарської діяльності, з'являються «вузькі місця», персонал починає працювати неефективно та виникають інші фактори. Для підприємств потрібно або ж власними спеціалістами розробляти рішення для вдосконалення бізнес-процесів, або ж залучати консалтингові фірми.

Підприємство має вчасно визначити той період, коли потрібно негайно аналізувати існуючі бізнес-процеси. На терміни проведення аналізування бізнес-процесів підприємства будуть впливати такі умови:

1) Власне внутрішнє відчуття керівництва підприємства до змін. Правильний час для проведення перевірки наявних бізнес-процесів буде залежати від факторів та ситуацій, що притаманні для даного суб'єкту господарювання чи сфери.

2) Період активного зростання, розширення сфери діяльності, вихід на нові ринки чи в нові сегменти. Коли підприємство планує впроваджувати стратегію зростання, то слід переконатися, що існуючі бізнес-процеси будуть відповідати сформованій місії та цілям (збільшення операцій, зростання навантаження на одного працівника). У тому випадку, коли підприємство не впевнене у функціональній спроможності наявних бізнес-процесів, то потрібна їхня зміна (вдосконалення, покращення, ліквідація, доповнення функцій тощо).

3) Погіршення продуктивності діяльності підприємства (зменшення обсягів доходу та чистого прибутку, збільшення зайвих операційних витрат), зростання скарг споживачів чи рекламаций партнерів, погіршення морально-психологічного клімату. Аналізування бізнес-процесів може допомогти визначити основні проблеми відхилення від нормативів та еталонів, що дозволить суб'єктам господарювання завчасно вирішувати проблеми та покращувати продуктивність операційної діяльності.

4) Ступінь розвитку діджиталізації та цифрової трансформації. Підприємства, що ігнорують ці процеси, можуть бути викинуті на «узбіччя» бізнесу. Успішні компанії оптимізують свої бізнес-процеси із повною мірою використання новітніх технологій. Тут важливо визначити, які бізнес-процеси можуть отримати найбільшу користь від діджиталізації та цифровізації, яким процесам надати

рекомендації щодо ефективного впровадження нових інструментів.

5) Процес злиття із іншим підприємством чи поглинанням більшою компанією. В даному випадку постає проблема уніфікації бізнес-процесів різних компаній, уникнення конфліктних ситуацій та зайвих витрат при інтеграції.

6) Процес перманентного вдосконалення. Є багато успішних компаній в світі, що постійно вдосконалюють свої товари та послуги, продукти та робот. Це вимагає постійної оптимізації бізнес-процесів, підтримання оптимальної продуктивності операційної діяльності, моніторингу цілого ряду показників. За таких умов аналізування діючих бізнес-процесів слід проводити щорічно.

Ефективне та своєчасне аналізування бізнес-процесів дозволяє підприємствам отримати як матеріальні, так і не матеріальні вигоди. Дослідження та оцінювання діючих бізнес-процесів може привести до переваг підприємства, таких як підвищення задоволеності споживачів та активізації продажу товарів та послуг, збільшення лояльності працівників та зменшення плинності кадрів цінних працівників.

Нами визначено чотири групи переваг для підприємств за умов регулярного аналізування бізнес-процесів:

1) Підвищення ефективності операційної діяльності підприємств та продуктивності праці персоналу. В цьому випадку аналізування бізнес-процесів дозволяє виявити неефективні, надмірні процеси, які є зайвими. Критеріями можуть бути як тривалість операційного циклу виготовлення, пропускна спроможність виробничих місць, рівень використання ресурсів, рівень надходження доходів тощо.

2) Економія витрат операційної діяльності та зниження витрат. Оцінювання та аналізування бізнес-процесів дозволить відстежити надмірне використання ресурсів, моніторинг операційних витрат. Це дозволить вирішити проблеми оптимізації витрат, ефективніше розподіляти ресурси, підвищувати рентабельність діяльності.

3) Підвищення задоволеності та лояльності споживачів. Оптимізація бізнес-процесів, надання високоякісних продуктів та послуг, виконання робіт дозволяє сформувати контингент споживачів (моніторити приплив нових покупців, втрату старих споживачів). Це дозволить підвищити ділову репутацію підприємства, пізнаваність торгових марок та бренду організації.

Покращення мотивації праці та лояльності персоналу. Зрозумілі, прості та ефективні бізнес-процеси сприятимуть нормальному функціонуванню колективу підприємства, сприятимуть здоровому морально-психологічному клімату. Це підвищуватиме мотиваційний потенціал бренду роботодавця, знижувати плінність кадрів, сприятиме залучення висококваліфікованих працівників.

Проблематика аналізування бізнес-процесів зажди буде актуальною, оскільки постійно змінюється склад та структура економіки і бізнесу, змінюється смаки та вподобання споживачів, тенденції попиту та пропозиції. В процесі подальших досліджень потрібно зосередити увагу на вивченні різноманітних аналітичних (кількісних) та евристичних (якісних) методах та моделях, що використовують

ються підприємствами в процесі оцінювання ефективності своїх бізнес-процесів.

**Висновки.** Проблематики бізнес-процесів на підприємствах є дуже актуальною. Різноманітність сфер діяльності та сегментів ринку породжує велику кількість бізнес-процесів, що постійно змінюються. Для успішного підприємства запорукою успіху є налагодження та чітке дотримання правильних та ефективних бізнес-процесів, що потребує постійного аналізування та оцінювання. Зі зміною та зростанням складності техніки та технологій, зростатимуть й вимоги до побудови бізнес-процесів суб'єктів господарювання. Використання кількісного та якісного методичного інструментарію (як економіко-математичних моделей, так і евристичних методів) дозволить підприємства покращувати свою господарську діяльність.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
2. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
3. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 3. С. 64–69.
4. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110.
5. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>
6. Склярук І., Вовк, Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
7. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3(1). С. 113–122.
8. Wanxin X., Liushenko M. Сучасні поняття, принципи та перспективи управління бізнес процесами на підприємствах нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-22>

#### REFERENCES:

1. Guseva O., Legominova S. (2018) Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia. [Digitalization – as an tool for improvement of business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, vol. 1, pp. 33–39.
2. Zub, P., Kalach H. (2021) Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv [Digitalization of business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
3. Korzachenko O. V. (2013) Optymizatsiia biznes-protseviv ukrainskykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy [Optimization of business processes Ukrainian companies: problems and prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, vol. 3, pp. 64–69.
4. Olshanskiy O. (2019) Analiz metodiv udoskonalennia biznes-protseviv pidpriemstv torhivli. [Analysis of methods of business processes improvement at trading companies]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, vol. 2, pp. 104–110.

5. Sokolova, N. (2023) Otsinka vplyvu efektyvnosti biznes-protseviv na konkurentostiikist pidpriemstv elektronoho biznesu [Impact of business process efficiency on the competitiveness of e-business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>
6. Skliaruk I., Vovk N. (2024) Upravlinskyi oblik biznes-protseviv v umovakh didzhitalizatsii [Digitalization-driven management accounting of business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
7. Tigarieva V., Stankevich I. (2016) Analiz isnuichykh pidkhodiv ta metodiv otsiniuvannia biznes-protseviv pidpriemstv ta orhanizatsii [Analysis of existing approaches and methods of evaluation business processes of enterprises and organizations]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho – Bulletin of Mykhailo Ostrogradskoho Kremenchut National University*, vol. 3(1), pp. 113–122.
8. Wanxin X., Lyshenko M. (2023) Suchasni poniattia, pryntsyipy ta perspektyvy upravlinnia biznes protsesamy na pidpriemstvakh nerukhomosti [Modern concepts, principles and perspectives of business process management in real estate enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-22>