

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21>

УДК 330.131.7:658.5

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

FEATURES OF SYSTEMS AND MECHANISMS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Козловський Сергій Володимировичдоктор економічних наук, професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>**Чеботок Василь Васильович**аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6987-8698>**Kozlovskiy Serhii, Chebotok Vasyl**

Vasyl' Stus Donetsk National University

Статтю присвячено систематизації підходів до управління бізнес-процесами та обґрунтуванню механізмів їх впровадження в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої фінансовими кризами, пандеміями та війною в Україні. Мета статті полягає у розвиненні методичних підходів різних концепцій управління бізнес-процесами для обґрунтування вибору адекватної методології вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах, що впроваджують процесне та ризик-орієнтоване управління. Показано, що процесний підхід формує основу керованості підприємства завдяки чіткому виокремленню й моделюванню мережі процесів, встановленню показників результативності та ефективності, а також інтеграції інструментів якості. Окреслено методологічні засади розмежування технічної, техніко-економічної та економічної ефективності, що дозволяє коректно інтерпретувати KPI як ключові показники результатів діяльності (а не лише ефективності) з прив'язкою до цільових значень і вимірних метрик. Запропоновано класифікацію інформаційних систем за способом використання бізнес-процесів. Сформовано концептуальні засади ризик-орієнтованого BPM, у межах яких механізми виявлення, оцінювання та реагування на ризики інтегруються в логіку процесів і підтримуються комбінованими джерелами даних (внутрішні журнали виконання, зовнішні сигнали ринку й регулятори). Показано, що найбільш стійкі рішення характеризуються високим ступенем автоматизації, повною інтеграцією з маршрутами виконання, галузевою спеціалізацією та використанням інтелектуальних методів прогнозування відхилень. Продемонстровано місце реінжинірингу, безперервного вдосконалення, грінфілд-підходу та бенчмаркінгу в єдиному інструментарії оптимізації. Обґрунтовано, що вибір методології має залежати від зрілості процесного ландшафту, доступності даних та ризик-профілю галузі. Практична цінність роботи полягає у наданні цілісної рамки для проєктування та розвитку BPM-систем на українських підприємствах, здатної підвищити стійкість, скоротити непродуктивні витрати, мінімізувати порушення SLA та забезпечити адаптивність у кризових умовах.

Ключові слова: бізнес-процеси, BPM, модель, ефективність, KPI, ризик-менеджмент, грінфілд, бенчмаркінг, управління, процесне управління, автоматизація, інтелектуальні методи.

The article systematizes approaches to business process management and substantiates mechanisms for their implementation under conditions of high environmental turbulence caused by financial crises, pandemics, and the war in Ukraine. The purpose of the article is to advance methodological approaches across various BPM concepts in order to justify the choice of an adequate methodology for improving business processes at enterprises that implement process-based and risk-oriented management. It is shown that the process approach forms the foundation of organizational controllability through the clear identification and modeling of a network of processes, the establishment of performance and efficiency indicators, and the integration of quality tools. The methodological principles for distinguishing technical, techno-economic, and economic efficiency are outlined, which enables a correct interpretation of KPIs as key indicators of organizational results (not only of efficiency) linked to target values and measurable metrics. A classification of information systems is proposed based on how they use business processes. Conceptual foundations of risk-oriented BPM are formulated, within which mechanisms



for risk identification, assessment, and response are embedded in process logic and supported by combined data sources (internal execution logs, external market and regulatory signals). The most resilient solutions are shown to be characterized by a high degree of automation, full integration with execution routes, industry specialization, and the use of intelligent methods for forecasting deviations. The roles of business process reengineering, continuous improvement, the greenfield approach, and benchmarking are demonstrated within a unified optimization toolkit. It is argued that the methodological choice should depend on the maturity of the process landscape, data availability, and the sector's risk profile. The practical value of the work lies in providing an integrated framework for designing and developing BPM systems in Ukrainian enterprises, capable of enhancing resilience, reducing non-productive costs, minimizing SLA violations, and ensuring adaptability under crisis conditions.

Keywords: business processes, BPM, model, efficiency, KPI, risk management, greenfield, benchmarking, management, process management, automation, intelligent methods.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку економічних систем, пов'язані з фінансовими кризами, пандеміями, війною в Україні з 24.02.2022 років, а також посилення ринкової конкуренції вимагають від підприємств безперервного розвитку свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, що відповідають сформованим економічним умовам. Бізнес-процеси є основою процесного управління – складного, але ефективного підходу до керування компанією. Як управлінський інструмент, процесний підхід дозволяє знижувати непродуктивні витрати та підвищувати якість продукції, отримувати всебічну інформацію про поточний стан бізнесу та приймати своєчасні й стратегічно виважені рішення.

До числа найсучасніших розробок, що отримали широке розповсюдження в умовах активного впровадження системи менеджменту якості на українських підприємствах, належить процесний менеджмент, суть якого полягає у виокремленні на підприємстві мережі бізнес-процесів та управління ними для досягнення максимальної ефективності діяльності. Особливістю процесного підходу є поєднання двох напрямів – моделювання процесів та їх автоматизації, що створює умови та інструменти для ефективного управління підприємством в умовах нестабільності ринкової ситуації. Але перехід на процесне управління здійснювався нерішуче. Серед основних причин цього часто називають складність бізнес-процесів, високі витрати на моделювання та неочевидність результатів впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, управлінням бізнес-процесами, а також дослідженням питань, пов'язаних з цією проблемою, відображено в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених Hradesky J. [1], Mintzberg H. [2], Smith H. [3], Monk E. [4], Harry M. [6], Kerpедzhiev G. [10], Калетнік Г. [8], Козловський В. [8], Морщенок Т. [11], Карпенко Н. [12] та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Процеси є основою будь-яких організаційних систем. Якщо підприємство успішно здійснює діяльність, присутнє на ринку, то це означає, що його процеси є достатньо результативними та ефективними. Питання лише в тому, чи забезпечить існуюча система управління стійке, у визначеній мірі рентабельне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Процесний підхід у цьому випадку є базовим засобом у наборі най-важливіших інструментів, які може використовувати керівник. При цьому питання вдосконалення бізнес-процесів підприємства є ключовими.

Мета статті полягає у розвиненні методичних підходів різних концепцій управління бізнес-процесами для обґрунтування вибору адекватної методології вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах, що впроваджують процесне та ризик-орієнтоване управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктом даного дослідження є бізнес-процеси, що відображають стійкі організаційно-економічні відносини, які виникають на підприємствах, що впроваджують процесне та ризик-орієнтоване управління з використанням систем управління бізнес-процесами.

Бізнес-процеси можна розрізняти за ступенем залучення людини до виробничої діяльності. Автоматизовані процеси відбуваються за участю людини в контурі управління. Автоматичні процеси здійснюються без її участі. Перші є інтерактивними – вони базуються на двосторонньому діалоговому зв'язку між людиною-виконавцем і центральним виконавчим вузлом, який сприймає введення команд і даних від користувача під час роботи. Другі виконуються без участі людини – всю роботу виконує машина.

Для вимірювання та аналізу результатів роботи організації, оцінки ступеня досягнення поставлених цілей використовуються показники діяльності підприємства [1]. Англій-

ський термін «key performance indicator (KPI)» часто перекладається як «ключовий показник ефективності», що не зовсім вірно, оскільки слово «performance» коректніше перекладати як «продуктивність» або коефіцієнт корисної дії (ККД). Можна вважати, що слово «performance» поєднує в собі і результативність, і ефективність, тому правильним перекладом терміна KPI буде «ключовий показник результату діяльності». Як зазначає [2], «результат діяльності містить у собі і ступінь досягнення, і витрати на отримання результату».

Обчислення ключових показників неможливе без знання цільових значень показників результату. Річ у тім, що виконання процесу не завжди завершується успіхом – можлива і невдача. Щоб класифікувати результат як придатний (позитивний) або як дефектний (негативний), слід порівняти досягнутий показник результату з цільовим значенням. Для цього необхідно визначити «метрики» – міру, що дозволяє отримати числове значення заданої властивості. У якості метрики слід обирати показники продукту (результату) та показники процесу, які є видимими для користувача.

Розглянемо типовий процес, що перетворює вхід у вихід, використовуючи для цього певні фінансові, матеріальні або людські ресурси, які можуть вимірюватися як у натуральному, так і у грошовому вираженні, як показано на рис. 1.

Ефективністю прийнято називати показник, що характеризує витрати ресурсів на випуск одиниці продукції. Залежно від способу вимірювання входів і виходів процесу ми можемо класифікувати ефективність як:

- технічну, коли всі показники обчислюються в натуральному еквіваленті;
- техніко-економічну, якщо частина показників обчислюється у грошовій формі;
- економічну, коли всі показники мають грошове вираження.

Технічна (технологічна) ефективність характеризує витрати ресурсів у натуральному вираженні на випуск одиниці продукції, наприклад, середній час виконання процесу. Важливо зауважити, що цей показник враховує лише успішно завершені екземпляри, виключаючи ті, що вважаються бракованими. Вихід процесу вимірюється у штуках, а витрати ресурсів можуть виражатися в різних одиницях. Частковим випадком технічної ефективності є продуктивність праці – вона може вимірюватися кількістю виробів, виготовлених одним працівником або за певний період роботи, наприклад, за годину, див. формула 1.

$$E_{\text{тех}} = \frac{\text{Вихід (нат. вираз)}}{\text{Ресурс (нат. вираз)}} = \frac{\text{Вхід} - \text{Брак}}{\text{Ресурс}} \quad (1)$$

Техніко-економічна ефективність відрізняється тим, що один із параметрів вимірюється у натуральному вираженні, а інший – у грошовому. Вона характеризує грошові витрати на випуск одиниці товару, див. формула 2.

$$E_{\text{тех-екоп.}} = \frac{\text{Вихід (нат. вираз)}}{\text{Ресурс (грошовий вираз)}} = \frac{\text{Вхід} - \text{Брак (нат. вираз)}}{\text{Ресурс (грошовий вираз)}} \quad (2)$$

Цей показник дозволяє оцінити, скільки коштів витрачається на виготовлення однієї

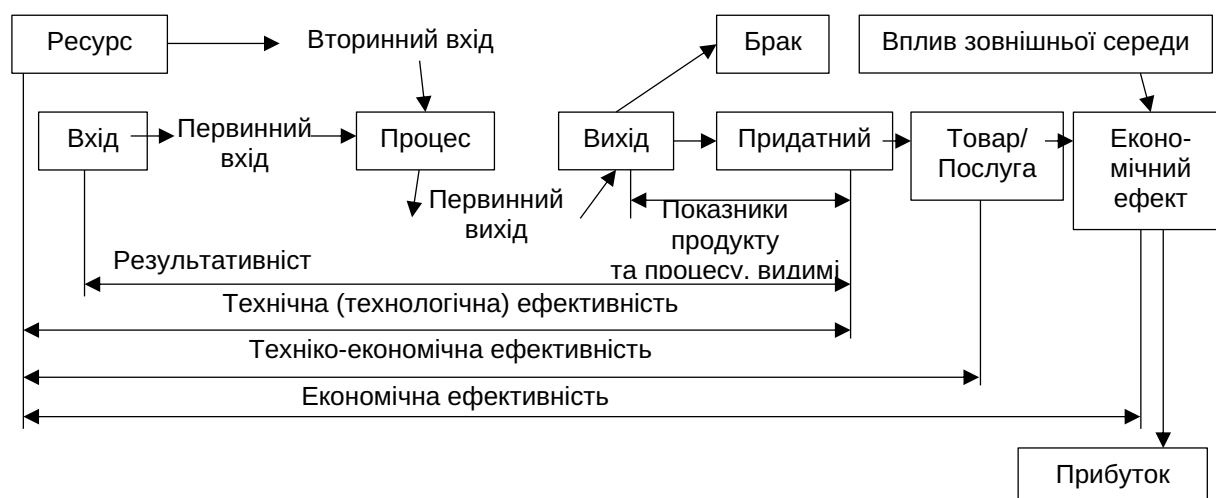


Рис. 1. Показники ефективності процесу

Джерело: сформовано авторами

одиниці продукції, поєднуючи як виробничі, так і економічні аспекти процесу.

Економічна ефективність характеризує витрати ресурсів у грошовому вираженні на отримання економічного результату, який також вимірюється у грошовому вираженні. Це безрозмірна величина, яка обчислюється за формулою:

$$E_{\text{екоп.}} = \frac{\text{Економічний ефект (грош. вираз)}}{\text{Ресурс (грош. вираз)}} = \frac{\text{Результат (нат. вираз)} * \text{Ціна товару (грош. вираз)}}{\text{Ресурс (грош. вираз)}} \quad (3)$$

Цей показник демонструє, скільки грошових одиниць прибутку або вигоди отримано на кожну грошову одиницю витрат. Якщо значення більше за 1 – діяльність ефективна, якщо менше – збиткова.

Слід мати на увазі, що економічний ефект діяльності може проявлятися в результаті виконання всього ланцюжка процесів, і його буде неможливо виміряти після завершення лише одного з процесів у цьому ланцюжку.

Розглянемо класифікацію інформаційних систем, взявши за основу способи використання в них бізнес-процесів (див. рис. 2).

1. Функціонально орієнтовані інформаційні системи бізнес-процесів. У межах функціонального підходу пропонується розглядати систему (організаційну або інформаційну) як «чорну скриньку». Спостерігача цікавить, що

робить система, при цьому він абстрагується від її внутрішньої будови та деталей реалізації, розглядає відносини системи як цілого з об'єктами середовища, що знаходяться поза нею. Функціонально орієнтовані інформаційні системи автоматизують набір функцій, що виконуються для досягнення запланованого результату. При цьому порядок виконання цих функцій не задається, оскільки він контролюється виконавцем. У функціонально орієнтованій ІТ-системі виконавець відіграє активну роль – визначає порядок виконання функцій, а система виконує допоміжну роль – автоматизує необхідні операції. Якщо якийсь сценарій виконання не був виявлений під час проектування інформаційної системи, виконавець може скоригувати ситуацію. Як наслідок, користувач повинен тримати в пам'яті всі сценарії виконання процесу, тому робота в такій системі потребує підготовки та навчання.

2. Системи, що базуються на процесах. Визначимо інформаційну систему, що базується на процесах (process aware), як систему, при проектуванні якої використовувалась модель бізнес-процесів. Наприклад, впровадження більшості систем управління ресурсами підприємства (ERP) починається з моделювання процесів. Але чи можемо ми стверджувати, що ці ERP-системи створювались для реалізації процесного підходу? У подібній ситуації моделювання, як правило,

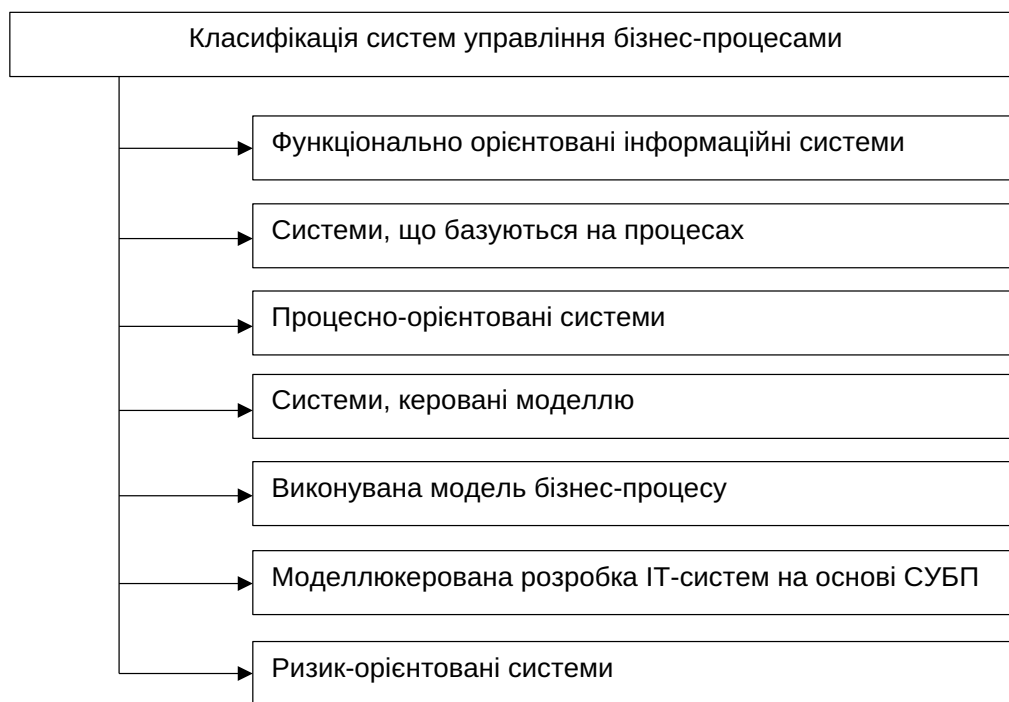


Рис. 2. Класифікація систем управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано авторами

виконується одноразово для цілей написання технічного завдання, після чого схема швидко втрачає актуальність. Змінити схему процесу, одного разу закладену в таку систему, стає складно.

3. Процесно-орієнтовані системи. Процесно-орієнтовані системи (process oriented) організовують взаємодію учасників між собою та з інформаційними системами таким чином, що завдання, які включають інформацію та документи, передаються між учасниками (людьми та системами) відповідно до формалізованих процедурних правил [3]. До цього класу слід віднести системи виконання потоку робіт (workflow).

4. Системи, керовані моделлю. Моделлю бізнес-процесу називається формалізований (графічний, табличний, текстовий, символічний) опис, що відображає реально існуючу або припущену діяльність підприємства [4]. Це шаблон, на основі якого в системі створюються екземпляри бізнес-процесу. Нотація (мова моделювання) – це система умовних позначень, прийнята в моделях певного типу. Таким чином, модель можна розглядати як сукупність символів (що належать до певної нотації), які адекватно описують роботи, що формують процес, та взаємозв'язки між ними.

5. Виконувана модель бізнес-процесу. Виконувана модель бізнес-процесу – це предметно-орієнтований опис учасників процесу: людей і машин, а також порядку й часу виконання ними операцій і дій, який може бути використаний для автоматизації взаємодії учасників між собою та з машинами без додаткового кодування і програмування.

6. Моделлюкерована розробка ІТ-систем на основі систем управління бізнес-процесами (СУБП). Суть моделлюкерованої розробки процесно-орієнтованих систем полягає в тому, що безпосередньо з візуальної, графічної моделі бізнес-процесу, створеної у стандартній для галузі нотації моделювання бізнес-процесів BPMN, генерується виконуваний програмний код. Завдяки тому, що за основу береться візуальна модель бізнес-процесу, центр ваги в розробці зміщується з програміста на бізнес-аналітика. У разі потреби змінити порядок виконання бізнес-процесу, відповідні корекції вносяться аналітиком безпосередньо в модель процесу. Таким чином, бізнес-аналітик отримує інструмент для розробки системи автоматизації бізнес-процесів, який вимагає мінімального залучення програмістів.

7. Ризик-орієнтовані системи управління бізнес-процесами – це сучасний підхід до

організації та автоматизації процесів, який передбачає постійне врахування можливих ризиків, що можуть вплинути на ефективність або результативність виконання процесів. У таких системах управління не обмежується лише регламентованими процедурами, а базується на аналізі потенційних загроз, ймовірностей їх виникнення та можливих наслідків для підприємства. Це дозволяє завчасно виявляти слабкі місця у процесах, оперативно реагувати на відхилення та змінювати стратегії виконання задач залежно від ситуації.

Основною метою ризик-орієнтованого підходу є підвищення надійності та стійкості бізнес-процесів, зниження рівня невизначеності в управлінні, а також мінімізація втрат, пов'язаних із внутрішніми або зовнішніми ризиками. Такий підхід тісно інтегрується з системами управління бізнес-процесами (BPM), що дає змогу вбудовувати механізми оцінки ризиків безпосередньо в логіку процесів. Наприклад, система може автоматично змінювати маршрут виконання процесу, перенаправляти завдання або застосовувати резервні сценарії у випадку виникнення затримок, помилок чи інших загроз.

Таким чином, ризик-орієнтовані BPM-системи забезпечують гнучке, адаптивне управління процесами, орієнтоване не лише на досягнення запланованих результатів, а й на мінімізацію впливу негативних факторів, що підвищує загальну ефективність функціонування підприємства.

Класифікація ризик-орієнтованих систем управління бізнес-процесами (РОСУБП) наведено у табл. 1.

У межах запропонованої класифікації ризик-орієнтованих систем управління бізнес-процесами розглянуто шість ключових класифікаційних критеріїв, кожен з яких безпосередньо впливає на здатність системи ефективно виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають у процесі виконання бізнес-процесів.

Першим критерієм є ступінь автоматизації управління ризиками. Найвищий рівень ризику притаманний ручним системам, які значною мірою залежать від суб'єктивних дій користувачів і вразливі до людського фактора. Напівавтоматизовані системи частково знижують ризик, однак повною мірою забезпечити стабільність не здатні. Найменш ризикованими є автоматизовані системи, в яких функції виявлення та реагування на ризики виконуються автоматично відповідно до наперед заданих сценаріїв.

Таблиця 1

Класифікація ризик-орієнтованих систем управління бізнес-процесами

№	Критерій	Типи
1.	За ступенем автоматизації управління ризиками	– Ручні системи – ризики ідентифікуються та обробляються вручну; системи лише фіксують та відображають інформацію. – Напівавтоматизовані системи – частина аналізу ризиків та реагування виконується автоматично, але остаточні рішення приймає людина. – Автоматизовані системи – виявлення, оцінка, реагування на ризики і перебудова процесів виконуються автоматично на основі заздалегідь заданих сценаріїв і правил.
2.	За джерелами даних для оцінки ризиків	– Внутрішньоорієнтовані системи – аналіз ризиків базується на внутрішніх даних компанії (історія виконання процесів, KPI, інциденти). – Зовнішньоорієнтовані системи – використовують зовнішні дані (ринкові коливання, законодавчі зміни, природні події, новини). – Комбіновані системи – поєднують внутрішні та зовнішні джерела даних для побудови комплексної оцінки ризиків.
3.	За рівнем інтеграції з бізнес-процесами	– Окремі модулі/сервіси – функціонують незалежно від основних BPM-систем, передають аналітику вручну або через API. – Інтегровані в BPM-систему – повністю вбудовані в логіку бізнес-процесів, впливають на маршрути, ролі, рішення та строки.
4.	За типом ризиків, які враховуються	– Операційні ризики – помилки, затримки, збої в IT, людський фактор. – Фінансові ризики – перевитрати бюджету, втрати прибутку, шахрайство. – Юридичні ризики – порушення норм, невідповідність регуляторним вимогам. – Репутаційні ризики – скарги клієнтів, негатив у ЗМІ чи соцмережах. – Інтегровані системи ризиків – оцінюють та реагують на всі перелічені типи ризиків.
5.	За галузевою спеціалізацією	– Універсальні – застосовуються в будь-якій галузі. – Галузеві (спеціалізовані) – налаштовані під конкретну сферу (банки, логістика, охорона здоров'я, енергетика тощо).
6.	За методами оцінки ризиків	– Детерміністичні системи – працюють на основі фіксованих правил і сценаріїв. – Імовірнісні (стохастичні) – враховують ймовірність виникнення ризиків. – Інтелектуальні (на основі ШІ/ML) – використовують машинне навчання для виявлення та передбачення ризиків на основі великих обсягів даних.

Джерело: сформовано авторами

За джерелами даних для оцінки ризиків найбільш вразливими є системи, що використовують виключно внутрішні дані, оскільки вони не враховують впливу зовнішнього середовища. Зовнішньоорієнтовані системи дають змогу реагувати на зміни поза межами організації, але можуть страждати від нестабільності джерел. Найменший ризик притаманний комбінованим системам, що інтегрують внутрішні й зовнішні дані, забезпечуючи багатовимірну та гнучку аналітику.

Наступним класифікаційним показником є рівень інтеграції з бізнес-процесами. Окремі модулі, що функціонують автономно, зазвичай характеризуються підвищеним рівнем

ризиків через відсутність прямого впливу на логіку процесів. Натомість інтегровані системи, які взаємодіють із бізнес-процесами в реальному часі, мають вищу ефективність в управлінні ризиками завдяки здатності динамічно змінювати маршрути, ролі та часові параметри виконання завдань.

У контексті типів ризиків системи, які охоплюють лише один або декілька обмежених типів ризиків (наприклад, лише операційні або фінансові), є менш ефективними у випадку комплексних загроз. Інтегровані системи, що враховують операційні, фінансові, юридичні, репутаційні ризики одночасно, мають значно нижчий рівень вразливості.

За галузевою спеціалізацією універсальні системи, хоча й мають ширший спектр застосування, не завжди забезпечують врахування специфічних регуляторних або функціональних вимог конкретної галузі, що підвищує ризики у спеціалізованих секторах. Водночас галузеві системи є краще адаптованими до особливостей цільового середовища, що сприяє зниженню ризиків.

Останній критерій – методи оцінки ризиків. Найменш ефективними з точки зору ризик-менеджменту є детерміністичні методи, які базуються на фіксованих правилах та не враховують ймовірнісної природи подій. Імовірнісні методи, що оперують статистичними показниками, мають вищу аналітичну здатність. Найменший рівень ризику забезпечується інтелектуальними системами, які застосовують алгоритми машинного навчання для побудови моделей виявлення прихованих закономірностей і прогнозування ризиків на основі великих обсягів даних.

Отже, найбільш ризикованими вважаються РОСУБП, що є ручними, використовують обмежені внутрішні джерела, реалізовані як окремі модулі, орієнтовані на вузьке коло ризиків, мають універсальний характер і функціонують на основі детерміністичних методів. Найменш ризикованими є інтегровані, автоматизовані, комбіновані за джерелами даних системи, що охоплюють усі основні типи ризиків, мають галузеву спеціалізацію та застосовують інтелектуальні методи аналізу. Таким чином, ефективне управління ризиками в межах бізнес-процесів досягається шляхом впровадження комплексних, інтелектуально орієнтованих РОСУБП з високим ступенем автоматизації та адаптації до предметної області.

Слід підкреслити, що управління – це цілеспрямований інформаційний вплив на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямування їхніх дій і отримання бажаних результатів [5].

Управління підприємством із використанням бізнес-процесів – це діяльність, спрямована на досягнення синергетичного ефекту від скоординованих дій організаційних одиниць компанії.

Управління власне бізнес-процесами спрямоване на подолання наслідків відхилень, що виникають під час виконання процесу. Справа в тому, що аналітик зазвичай розглядає «ідеальний» процес без аномалій, із постійною якістю на виході. Проте в реальності відхилення неминучі, і ті з них, що виходять за

межі допустимих норм, називаються дефектами [6]. Управління в цьому контексті включає виявлення дефектів, з'ясування причин їх виникнення та розробку дій для коригування відхилень. Це процеси можна ідентифікувати як оптимізаційні (рис. 3).

Узагальнюючи відомі підходи до управління підприємством, слід зазначити, що оптимізація бізнес-процесів є одним із найефективніших інструментів або методів управління підприємством, оскільки дозволяє виявити внутрішні джерела кризи в його розвитку та усунути їх [7; 8; 9].

Технології постійного вдосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів використовують багато спільних елементів, методів аналізу й оптимізації. Водночас між ними існують певні відмінності, зумовлені тим, що один підхід є еволюційним, а інший – революційним. Існуючі відмінності переважно стосуються організаційних сфер застосування цих технологій.

Останніми роками фахівці заговорили ще про один принципово новий підхід до вдосконалення управління організацією, який отримав назву грінфілд (greenfield – «чисте виробництво»). Грінфілд – це нова система організації виробництва, за якої методи ощадливого (бережливого) виробництва інтегровані в систему управління з самого початку. Це найсучасніший підхід до вирішення проблеми підвищення ефективності компанії [10]. Основна ідея грінфілду полягає в аналізі бізнесу з урахуванням припущення, що цей бізнес створюється заново, ніби «з чистого аркуша».

Грінфілд – це також ефективний підхід для оптимізації діяльності окремих структурних підрозділів компанії чи конкретних процесів. Методологічно він здійснюється керівником відповідного підрозділу за участі аналітиків та експертів, не зацікавлених у збереженні статус-кво. Розроблені пропозиції подаються на розгляд вищого керівництва компанії та реалізуються на практиці.

При розробці механізмів ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами варто виокремити і бенчмаркінг. Бенчмаркінг являє собою вдосконалення, спрямоване на пошук, оцінювання та навчання на основі найкращих прикладів ведення бізнесу конкурентами [11; 12]. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і є менш ризикованим, ніж реінжиніринг, перепроектування або спрощення процесів, проте його можна використовувати лише тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформа-



Рис. 3. Підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано авторами

ції про діяльність сторонніх компаній, що на практиці не завжди можливо.

Таким чином, існує багато напрямів удосконалення управління бізнес-процесами – від впровадження системи менеджменту якості, що базується на принципі безперервного вдосконалення, до сучасних теорій грінфілду та бенчмаркінгу. Маючи у розпорядженні такий різноманітний інструментарій, можна суттєво підвищити керованість процесів на підприємствах. Водночас основною проблемою залишається вибір адекватної методології вдосконалення для кожного конкретного підприємства.

Висновки. В умовах нестабільного зовнішнього середовища сучасні підприємства потребують системного вдосконалення бізнес-процесів. Для вирішення цієї задачі розроблено класифікацію інформаційних систем, взявши за основу способи використання в них бізнес-процесів. Доведено сутність ризик-орієнтованої системи управління бізнес-процесами, як сучасного підходу до організації

та автоматизації процесів, який передбачає постійне врахування можливих ризиків, що можуть вплинути на ефективність або результативність виконання процесів. Основною метою ризик-орієнтованого підходу є підвищення надійності та стійкості бізнес-процесів, зниження рівня невизначеності в управлінні, а також мінімізація втрат, пов'язаних із внутрішніми або зовнішніми ризиками. Такий підхід тісно інтегрується з системами управління бізнес-процесами, що дає змогу вбудовувати механізми оцінки ризиків безпосередньо в логіку процесів

Найпоширенішими підходами, що забезпечують суттєве підвищення ефективності діяльності підприємств, є реінжиніринг бізнес-процесів, безперервне вдосконалення процесів, оптимізаційні методи, грінфілд та бенчмаркінг. Доведено, що оптимізація бізнес-процесів є одним із найефективніших інструментів або методів управління підприємством, оскільки дозволяє виявити внутрішні джерела кризи в його розвитку та усунути їх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hradesky, J. L. Total quality management handbook. NY: McGraw-Hill, Inc. 1995. 712 p.
2. Mintzberg, H., A Note on that Dirty Word "Efficiency. *Interfaces*. 1982. Vol. 12(5), pp. 101–105.
3. Smith, H., Fingar, P. Business Process Management: The Third Wave. NY: Meghan. Kiffer. 2006. 312 p.
4. Monk, E., Wagner, B. Concepts in enterprise resource planning. Canada: Thomson Course Technology. 2006. 272 p.

5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
6. Harry, M. J. Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability. *Quality Progress*. 1998. Vol. 31(5), pp. 60–64.
7. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
8. Калетнік Г. М., Козловський С. В., Козловський В. О. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. 2012. № 7. С. 16–25.
9. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55–58.
10. Kerpedzhiev, G., Konigm, U., Roglinger, M., Rosemann, M. An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Bus Inf Syst Eng*. 2021. Vol. 63(2), pp. 83–96.
11. Морщениук Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2019. № 9. С. 533–540.
12. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 4. С. 138–145.

REFERENCES:

1. Hradesky, J. L. (1995) Total quality management handbook. New York: McGraw-Hill, Inc. 712 p.
2. Mintzberg, H. (1982) A Note on that Dirty Word "Efficiency". *Interfaces*, vol. 12(5), pp. 101–105.
3. Smith, H., Fingar, P. (2006) Business Process Management: The Third Wave. New York: Meghan-Kiffer Press. 312 p.
4. Monk, E., Wagner, B. (2006) Concepts in enterprise resource planning. Canada: Thomson Course Technology. 272 p.
5. Mintzberg, H. (2018) Anatomiiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniiei [The Anatomy of Management. An Effective Way to Run a Company]. Kyiv: Nash format. 400 p. (in Ukrainian)
6. Harry, M. J. (1998) Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability. *Quality Progress*, vol. 31(5), pp. 60–64.
7. Kozlovskiy, S. V. (2017) Zabezpechennia stiikosti ta rozvytku suchasnykh ekonomichnykh system [Ensuring the stability and development of modern economic systems]. Vinnytsia: TOV «Nilan-LTD». 554 p. (in Ukrainian)
8. Kaletnik, H. M., Kozlovskiy, S. V., Kozlovskiy, V. O. (2012) Stiikist ekonomiky yak faktor bezpeky ta rozvytku derzhavy [Economic sustainability as a factor of security and development of the state]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7, pp. 16–25. (in Ukrainian)
9. Kozlovskiy, S. V. (2010) Rol strategichnoho ekonomichnoho potentsialu v upravlinni faktoramy rozvytku suchasnykh ekonomichnykh system [The role of strategic economic potential in managing the factors of development of modern economic systems]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 55–58. (in Ukrainian)
10. Kerpedzhiev, G., Konigm, U., Roglinger, M., Rosemann, M. (2021) An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 63(2), pp. 83–96.
11. Morshcheniuk, T. S. (2019) Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 533–540. (in Ukrainian)
12. Karpenko, N. V. (2007) Benchmarkinh biznes-protsesiv na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Benchmarking of business processes at small and medium-sized enterprises]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4, pp. 138–145. (in Ukrainian)