

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>

УДК 658.012

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Шульга Ольга Антонівнадоктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>**Shulha Olha**

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Розглянуто підходи до трактування поняття «бізнес-процеси», наведено авторське визначення цього поняття. На думку автора, бізнес-процес – це цілісна, систематизована та керована послідовність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у конкретний продукт чи послугу, що створює цінність для споживачів і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Зазначено, що управління бізнес-процесами – це системна діяльність, спрямована на ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію й контроль бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Розглянуто такі методичні підходи до аналізу бізнес-процесів, як: системний підхід, моделювання бізнес-процесів, якісний і кількісний аналіз, експертні методи і дослідження кейсів, інноваційно-технологічні методи.

Ключові слова: бізнес-процеси, процесний підхід, системний підхід, управління бізнес-процесами, аналіз бізнес-процесів, методичні підходи, критерії ефективності бізнес-процесів, моделювання бізнес-процесів, ідентифікація бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів.

The relevance of the topic is determined by the increased role of business processes as a fundamental component of the effective functioning of organizations in conditions of growing competition and rapid changes in the business environment. The purpose of the article is to highlight the theoretical and methodological aspects of analyzing an enterprise's business processes. To achieve the goal, the study used a systematic approach, methods of analysis and synthesis, deduction, generalization, and others. Approaches to the interpretation of the concept of «business processes» are considered, the author's definition of this concept is given. According to the author, a business process is a holistic, systematized and managed sequence of interrelated actions and operations aimed at transforming input resources into a specific product or service that creates value for consumers and ensures the achievement of the strategic goals of the enterprise. This definition reflects a comprehensive approach to business processes, combining the characteristics of their structuring and consistency, orientation on creating value for customers, and the strategic aspect. It is noted that business process management is a systematic activity aimed at identifying, modeling, analyzing, optimizing, and controlling business processes in order to increase their efficiency and adapt the enterprise to changes in the external and internal environment. The focus is on the features of business process management. The following methodological approaches to the analysis of business processes are considered: a systems approach, business process modeling, qualitative and quantitative analysis, expert methods and case studies, and innovative and technological methods. The emphasis is placed on the fact that business process optimization is a strategic tool aimed at increasing the efficiency of the enterprise's functioning through systematic analysis and improvement of current processes. The main goal of optimization is to reduce costs, reduce the time for performing operations, improve the quality of products or services, and increase customer satisfaction. It is noted that there are two approaches to improving the enterprise's business processes – breakthrough improvement and continuous improvement. The practical significance of the results obtained lies in the fact that the study of methodological approaches allows us to form a holistic vision and outline the theoretical foundations underlying business process management in the conditions of a modern market economy.

Keywords: business processes, process approach, system approach, business process management, business process analysis, methodological approaches, business process efficiency criteria, business process modeling, business process identification, business process optimization.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства все частіше орієнтуються на процесний підхід як механізм підвищення продуктивності, адаптивності та якості прийняття управлінських рішень. Відтак розвиток та удосконалення методичних основ аналізу бізнес-процесів стають не лише теоретичним викликом, а й практичною необхідністю для забезпечення стабільного розвитку організацій. Таким чином, тема методичних підходів до аналізу бізнес-процесів є динамічною й актуальною у контексті сучасних управлінських практик та наукових пошуків, що відкриває простір для багатопрофільних досліджень та впровадження інновацій у практику підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі методичні підходи до аналізу бізнес-процесів розробляють такі дослідники, як О. Гайдаєнко [2], М. Гаммер [3], М. Прокопенко [5], В. Тігарєва [6], І. Станкевич [6], Н. Шевчук [2], Дж. Чампі [3] та інші. Вони розглядають широкий спектр технік аналізу – від структурного і об'єктно-орієнтованого моделювання до швидкого аналізу та перепроєктування процесів із урахуванням стратегічних цілей підприємства. Водночас, незважаючи на значний обсяг існуючих досліджень, низка аспектів залишається недостатньо вивченими. Зокрема, бракує комплексних підходів, які б поєднували якісний і кількісний аналіз бізнес-процесів із прогнозуванням їхньої ефективності в умовах гібридних моделей управління. Також потребує глибшого опрацювання інтеграція інноваційних цифрових технологій (наприклад, штучного інтелекту, великої аналітики даних) у методику аналізу і оптимізації процесів.

Формулювання цілей статті. Мета статті – висвітлити теоретичні та методичні аспекти аналізу бізнес-процесів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існуючі підходи до визначення поняття «бізнес-процес» різняться з точки зору акцентів і методологічних засад, що зумовлює багатовекторну інтерпретацію цього феномену. Вивчення ключових підходів дозволяє сформувати цілісне бачення й окреслити теоретичні основи, що лежать в основі управління бізнес-процесами в умовах сучасної динамічної ринкової економіки.

Можна виділити такі підходи до трактування поняття «бізнес-процес»:

1. Традиційний операційний підхід. Автори Майкл Гаммер і Джеймс Чампі розглядають

бізнес-процес як сукупність послідовних та взаємопов'язаних операцій, що виконуються для створення цінності для клієнта. Ця точка зору акцентує увагу на універсальності та функціональній цілісності процесу, його здатності до системної трансформації ресурсів у кінцевий продукт чи послугу. Такий підхід підкреслює важливість детального опису й аналізу кожного етапу для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [3].

2. Стратегічно-орієнтований підхід. Відповідно до цього підходу бізнес-процес у контексті стратегічного управління являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеної організаційної мети. Тут увага зосереджена на трансформації конкретних входів у результати, здатні забезпечити стратегічну перевагу. Важливим є аспект системної цілісності та здатність адаптувати процес до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3. Стандартизаційний підхід (ISO 9001). Міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001:2015, пропонують формалізоване трактування бізнес-процесу як системи взаємопов'язаних та взаємодіючих дій, що трансформують вхідні елементи у вихідні результати у відповідності до визначених стандартів якості. Це визначення структуроване та формалізоване, що забезпечує застосування системного підходу для підвищення внутрішньої ефективності та відповідності вимогам зовнішніх стандартів.

Аналіз зазначених підходів дозволяє виділити наступні спільні ознаки: орієнтацію на створення цінності (для клієнта та для організації), системну цілісність та послідовність дій, а також важливість ефективного використання ресурсів і оптимізації внутрішніх процесів. Водночас різноманітність підходів зумовлює необхідність їх інтеграції та синтезу для формування сучасної концептуальної моделі управління бізнес-процесами. Таке поєднання підходів сприяє адаптації підприємств до швидких змін ринкових умов, підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкості.

На основі наведених визначень бізнес-процесу можна запропонувати власне авторське визначення: бізнес-процес – це цілісна, систематизована та керована послідовність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у конкретний продукт чи послугу, що створює цінність для споживачів і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Це визначення відображає комплексний підхід до

бізнес-процесів, поєднуючи характеристику їх структурованості і послідовності (що важливо для моделювання та аналізу), орієнтацію на створення цінності для клієнтів (що визнається у маркетинговій і управлінській теорії) та стратегічний аспект (що підкреслює їх роль у досягненні довгострокових цілей організації). Така модель найбільш повно відповідає сучасним викликам в умовах динамічного, конкурентного середовища, дозволяє інтегрувати різні методичні підходи і технології управління, а також є практично застосовною для аналітиків та менеджерів різних рівнів.

Бізнес-процеси характеризуються наявністю вхідних і вихідних параметрів, а також послідовністю операцій, які перетворюють вхідні ресурси у кінцевий результат, що сприяє реалізації стратегії організації.

За функціональним призначенням розрізняють такі бізнес-процеси:

1. Основні бізнес-процеси – безпосередньо пов'язані зі створенням продукції чи послуг, які формують основний потік доходів (наприклад, виробництво, маркетинг, продажі).

2. Підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси – забезпечують необхідні умови для безперервного функціонування основних процесів (наприклад, бухгалтерський облік, управління персоналом, IT-підтримка).

3. Управлінські бізнес-процеси – орієнтовані на координацію та контроль діяльності організації в цілому (стратегічне планування, управління ризиками).

4. Процеси розвитку – пов'язані з інноваціями, удосконаленням бізнес-процесів, змінними проектами, що сприяють адаптації підприємства до ринкових змін.

Такий поділ бізнес-процесів дозволяє підприємствам ефективніше організовувати свою роботу. Основні процеси безпосередньо впливають на прибутковість компанії, допоміжні – забезпечують необхідні ресурси та підтримку, а управлінські – координують діяльність усіх інших і сприяють ефективному стратегічному розвитку.

Управління бізнес-процесами – це системна діяльність, спрямована на ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію й контроль бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес передбачає застосування методології процесного підходу, що дозволяє забезпечити цілісне і послідовне управління всіма процесами організації, сприяючи досяг-

ненню стратегічних та оперативних цілей. Особливості управління бізнес-процесами полягають у їхній гнучкості, адаптивності до ринкових змін та орієнтації на безперервне вдосконалення. Важливу роль відіграє інтеграція сучасних технологій і аналітичних інструментів, що сприяють автоматизації робочих потоків і оперативному прийняттю рішень. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості продукції й послуг

Ефективність бізнес-процесів визначається за допомогою комплексу кількісних та якісних показників, основними серед яких є: витрати (оптимальне використання ресурсів та мінімізація собівартості процесу); час (тривалість виконання процесу від початку до кінця, що впливає на швидкість реагування організації); якість результату (відповідність кінцевого продукту чи послуги вимогам і очікуванням клієнтів); гнучкість (здатність бізнес-процесу адаптуватись до змін умов зовнішнього середовища); задоволеність споживачів (рівень задоволення кінцевих користувачів продукцією або послугами, що формує конкурентну перевагу підприємства).

Таким чином, бізнес-процеси – це послідовність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на створення цінності для клієнта та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ідентифікація є початковим етапом у процесі управління бізнес-процесами, що передбачає виділення та опис ключових процесів підприємства. Включає збір інформації про організаційну структуру, визначення меж процесів, входів, виходів, виконавців та ресурсів, що використовуються в процесах. Ідентифікація формує базу для моделювання і подальшого аналізу, спрямована на встановлення значущих і стратегічно важливих бізнес-процесів, а також на розмежування функціональних обов'язків в організації. Вона є фундаментом для побудови процесної моделі підприємства.

Моделювання означає створення формалізованого опису бізнес-процесів за допомогою візуальних або математичних інструментів (наприклад, діаграм BPMN, EPC, блок-схем). Модель відображає структуру, послідовність операцій, потоки інформації та ресурсів, а також взаємодії між підрозділами. Моделювання служить для виявлення структурних недоліків і «вузьких місць» у процесах, а також для комунікації між учасниками управлінського циклу. Воно забезпечує підґрунтя для оптимізації.

Аналіз полягає в дослідженні бізнес-процесів з метою оцінки їх ефективності, виявлення проблемних зон і потенціалів для поліпшення. Використовуються як кількісні методи (вимірювання часу, витрат, продуктивності), так і якісні (експертний аналіз, порівняння з бенчмарками). Аналіз встановлює взаємозв'язки між процесами, оцінює посадові ролі, ризики і можливості для удосконалення. Результати аналізу визначають напрями оптимізації.

Оптимізація бізнес-процесів є стратегічним інструментом, спрямованим на підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом систематичного аналізу та вдосконалення поточних процесів. Основна мета оптимізації полягає у зниженні витрат, скороченні часу виконання операцій, підвищенні якості продукції або послуг, а також підвищенні задоволеності клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції оптимізація бізнес-процесів дозволяє організаціям адаптуватися до ринкових змін, підвищити гнучкість і оперативність прийняття рішень. Через оптимізацію забезпечується виявлення вузьких місць у процесах, усунення зайвих або дублюючих етапів, впровадження автоматизації повторюваних завдань, а також покращення контролю якості. Крім того, оптимізація сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і підвищенню продуктивності підприємства. Впровадження змін відбувається на основі комплексного аналізу, планування конкретних заходів та контролю їх виконання, що забезпечує стійке поліпшення діяльності компанії. Загалом, оптимізація бізнес-процесів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутковості та стабільності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Контроль здійснюється для забезпечення відповідності фактичного виконання бізнес-процесів встановленим нормам і стандартам. Він полягає у моніторингу ключових показників, виявленні відхилень, прийнятті коригувальних заходів та підтримці безперервного вдосконалення процесів. Ефективний контроль дозволяє підтримувати стабільність і якість діяльності організації у довгостроковій перспективі. Це послідовна методична система, що забезпечує стратегічне управління бізнес-процесами, підвищення їх ефективності та адаптивності підприємства до змін.

Аналіз бізнес-процесів (BPA) стає дедалі затребуваним серед підприємств, адже для підвищення ефективності та скорочення витрат їм необхідно чітко розуміти, як саме протікають їхні операційні процеси. У науковій

літературі виділяють такі методичні підходи до аналізу бізнес-процесів:

1. Системний підхід. Забезпечує цілісне бачення бізнес-процесу як складної системи, де кожен елемент взаємопов'язаний із іншими. Цей підхід слугує основою для подальшого моделювання, аналізу та оптимізації.

2. Моделювання бізнес-процесів. Використання ефективних інструментів моделювання (Diagrams, BPMN, EPC) дозволяє візуалізувати структуру процесів, виявити вузькі місця і оптимізувати потоки діяльності.

3. Якісний і кількісний аналіз. Якісний аналіз включає оцінку доцільності та відповідності процесів внутрішнім та зовнішнім вимогам, а кількісний – вимірювання показників ефективності (час виконання, собівартість, якість) та ризиків, що забезпечує підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

4. Експертні методи і дослідження кейсів. Опитування та інтерв'ю експертів допомагають збирати детальну інформацію про реальні умови виконання процесів, а кейсовий аналіз сприяє використанню кращих практик. Ці підходи корисні для виявлення прихованих проблем і унікальних особливостей підприємства.

5. Інноваційно-технологічні методи. Інтеграція цифрових технологій, таких як аналіз великих даних, штучний інтелект, системи автоматизації, дозволяє підвищити точність і швидкість аналізу, роблячи його більш адаптивним і проактивним.

Обґрунтоване комплексне застосування цих методичних підходів до аналізу бізнес-процесів сприяє їх системній оптимізації, гнучкості та адаптивності підприємства, що є ключовим фактором конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Аналіз бізнес-процесів (BPA) – це структурований підхід до збору та систематизації інформації, необхідної для ідентифікації об'єкта дослідження, визначення його характеристик і оцінки ключових параметрів. Основною метою BPA є виявлення можливостей для оптимізації та розробка ефективних методів удосконалення бізнес-процесів. Завдяки аналізу підприємства можуть не лише оцінити поточний стан своїх процесів, а й знайти точки зростання, усунути неефективні елементи та підвищити продуктивність. Розрізняють якісний та кількісний види аналізу бізнес-процесів.

Якісний аналіз бізнес-процесу проводиться з допомогою:

1. SWOT-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони бізнес-процесу, а також зовнішні можливості та загрози. Використовується для попередньої оцінки ефективності процесу та виявлення основних проблем. Можна виділити такі переваги методу: допомагає систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на бізнес-процеси, ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони. Використовується для попередньої оцінки ефективності процесу та виявлення його основних проблем. Серед недоліків методу: високий рівень суб'єктивності, що робить його слабкою основою для прийняття управлінських рішень.

2. Аналіз проблем процесу – метод, що спрямований на виявлення слабких місць у бізнес-процесах шляхом збору інформації від учасників процесу. Він дозволяє визначити основні проблемні зони та черговість їх усунення. Можна виділити такі переваги методу: залучає як керівників, так і виконавців, що дозволяє ідентифікувати проблемні місця у процесах та визначити пріоритети їх покращення. Серед недоліків методу: не дає можливості оцінити масштаб проблеми з точки зору фінансів або якісних показників.

3. Ранжирування процесів – метод оцінки бізнес-процесів, який передбачає розстановку пріоритетів на основі їхньої значущості для компанії. Використовується для визначення черговості оптимізації процесів. Переваги методу: сприяє впорядкуванню бізнес-процесів, дозволяє визначити їхню пріоритетність. Недоліки методу: надає лише спосіб рейтингування альтернатив, але не містить інструментів для їхньої глибокої оцінки.

4. Візуальний аналіз процесу – метод дослідження бізнес-процесу за допомогою графічного представлення (схем, блок-схем, діаграм). Дає змогу швидко ідентифікувати «вузькі місця» та зони неефективності. Виділяють такі переваги методу: використання графічних схем для оцінки процесу дає змогу виявити «вузькі місця» та зони неефективності. Недоліки методу: не дає кількісного вимірювання ефективності процесу.

5. Аналіз відповідності процесу вимогам – це оцінка бізнес-процесів на відповідність внутрішнім стандартам компанії або зовнішнім нормативним вимогам. Основна перевага методу полягає у тому, що він дозволяє оцінити відповідність процесу типових стандартів або нормативних актів. Серед недоліків

методу – вимагає чітко визначених критеріїв оцінки.

Кількісний аналіз бізнес-процесів проводиться з допомогою:

1. Імітаційне моделювання – метод аналізу, що передбачає створення віртуальної моделі бізнес-процесу для прогнозування його ефективності та оцінки можливих змін. Переваги методу: дозволяє досліджувати широкий спектр альтернативних рішень, підвищує якість управлінських рішень, дає можливість прогнозувати наслідки без проведення реального експерименту. Серед недоліків методу можна виділити: складність реалізації та висока вартість впровадження.

2. ABC-аналіз – метод класифікації бізнес-процесів або ресурсів на категорії А, В, С залежно від їхньої важливості та впливу на результати діяльності. Використовується для визначення пріоритетів у розподілі ресурсів. Переваги методу: точність розрахунків, можливість автоматизації аналізу, наочність результатів. Недолік методу: вимагає зміни системи обліку витрат, що може бути складним для підприємства.

3. Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів – метод оцінки ефективності бізнес-процесу за допомогою ключових показників продуктивності (KPI), фінансових, технічних та клієнтських метрик. Перевага методу – дозволяє оцінити ефективність процесу з різних точок зору (фінансової, технічної, клієнтської), а основний недолік – показники є окремими характеристиками, що ускладнює комплексну оцінку ефективності бізнес-процесу.

Отже, аналіз бізнес-процесів є важливим інструментом для оцінки та покращення операційної діяльності підприємства. Використання як якісних, так і кількісних методів аналізу дозволяє отримати всебічну оцінку процесів, знайти вузькі місця та підвищити ефективність управління ресурсами. Комбінація різних методів аналізу допомагає приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та досягати стратегічних цілей компанії.

Існує два підходи до поліпшення бізнес-процесів підприємства: проривне вдосконалення та безперервне поліпшення. Підхід до безперервного поліпшення бізнес-процесів базується на принципах управління якістю, запропонованих Едвардом Демінгом, а також на ключових засадах циклу Шухарта-Демінга (PDCA). Серед основних принципів Демінга виділяють: чітке дотримання довгостроко-

вої мети; впровадження нової управлінської філософії; відмова від тотального контролю як основного способу забезпечення якості; відхід від практики закупівель лише за найнижчою ціною; постійне вдосконалення всіх процесів; системна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу; формування ефективного лідерства; усунення бар'єрів між підрозділами; уникнення порожніх гасел і формальних закликів; створення умов, за яких працівники можуть пишатися своєю роботою; заохочення до безперервного навчання; активна участь і відповідальність керівництва за підвищення якості. Цикл Шухарта-Демінга являє собою програму дій керівників підприємств, які ставлять за мету досягнення виживання і процвітання протягом тривалого періоду. Дана програма була сформульована у зв'язку з необхідністю подолання неефективних стереотипів у методах управління.

Концепція «проривного» вдосконалення базується на чотирьох підходах проривного вдосконалення бізнес-процесів, направлених на підвищення їх продуктивності, ефективності і адаптивності. Такими підходами є методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу, реінжиніринг процесу. Методика швидкого аналізу рішень (FAST) є прогресивним підходом, що концентрує увагу робочої групи на визначенні найефективніших шляхів покращення конкретного бізнес-процесу протягом дуже короткого часу – так званої одно- або дводенної інтенсивної наради. Суть FAST полягає у швидкому виявленні причин проблем, заходів, що не несуть доданої вартості, і формулюванні конкретних рекомендацій, які можна реалізувати протягом наступних 90 днів.

Основні етапи методики включають:

1. Визначення кандидата на аналіз – процесу або проблемної ділянки.
2. Формування та затвердження цілей за підтримки керівництва.
3. Проведення інтенсивної наради командою FAST, під час якої створюється узагальнена модель процесу та визначаються конкретні покращення.
4. Схвалення запропонованих рішень замовником.
5. Відповідальність команди за реалізацію внесених змін у встановлені терміни (до 3 місяців).

Дані характеристики роблять FAST одним із найбільш ефективних інструментів для оперативного підвищення якості, зменшення

витрат та скорочення часу виконання процесів із мінімальними витратами часу на аналіз. Методика орієнтована на швидкі результати та активне залучення керівництва, що сприяє успішній імплементації змін.

Перепроєктування процесу – підхід, що передбачає концентрацію уваги на удосконаленні існуючого процесу, що сьогодні достатньо успішно працює. При проєктуванні процесів спочатку будується імітаційна модель поточного стану процесу. Потім використовуються наступні засоби раціоналізації бізнес-процесу, як: аналіз доданої цінності; усунення бюрократії; спрощення методів; скорочення тривалості циклу; захист від помилок (аналіз поточних проблем); модернізація процесу (реструктуризація організації); стандартизація; партнерські відносини з постачальниками; автоматизація, механізація, використання інформаційних технологій. Інформаційно-технологічні інструменти використовуються тільки після того, як оптимізовані основні заходи, що входять в процес, для підтримки оптимального процесу.

Бенчмаркінг бізнес-процесів – це процес систематичного порівняння бізнес-процесів підприємства, з урахуванням вимог споживачів, з бізнес-процесами прямих конкурентів найкращих у галузі або еталонними моделями бізнес-процесів аналізованого підприємства для проведення заходів з поліпшення основних показників їх функціонування. Метою бенчмаркінгу процесу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, що проводять дослідження.

Але найбільш ефективним і радикальним із всіх чотирьох підходів до поліпшення бізнес-процесів є реінжиніринг. Реінжиніринг підприємства розглядається як спеціальний вид менеджменту з метою підвищення адаптації підприємства до умов ринкового середовища. Це процес фундаментального переосмислення, радикального перепроєктування і впровадження організаційно-технологічних і структурних змін виробничих і обслуговуючих їх систем при повному ігноруванні існуючих процесів і організаційної структури з метою значного поліпшення основних показників діяльності організації.

Удосконалення бізнес-процесів потребує вибору відповідного методу оптимізації. Одним із найбільш поширених є метод аналізу ієрархії, який передбачає багатоаспектну оцінку альтернатив та їхнє рейтингування.

Основна мета цього підходу – виявлення найефективніших варіантів покращення бізнес-процесів шляхом їх порівняння за кількома критеріями. Метод аналізу ієрархії включає такі елементи: визначення цілей рейтингування; формування критеріїв оцінки альтернативних рішень; аналіз можливих варіантів; встановлення взаємозв'язків між критеріями та оцінками.

Висновки. Кожен із розглянутих методичних підходів та видів аналізу бізнес-процесів відіграє важливу роль у процесі аналізу та вдосконалення бізнес-процесів підприємств.

Постійний розвиток і застосування нових підходів до аналізу дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств та їхню конкурентоспроможність.

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів повинно базуватися на комплексному аналізі їхніх сильних і слабких сторін, використанні сучасних методів діагностики та впровадженні новітніх стратегій оптимізації. Використання відповідних методів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити якість управлінських рішень і досягти поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гаврильченко О. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 270-276. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/41.pdf (дата звернення: 30.10.2025)
2. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 51-55.
3. Гаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорації. К.: Основи, 2004. 320 с.
4. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 31.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.99
5. Прокопенко М. О. Удосконалення методологічних підходів до аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 35. С. 298-306. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/847> (дата звернення: 31.10.2025).
6. 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. С. 113-122.

REFERENCES:

1. Havrylchenko O. V. Udoskonalennya biznes-protsesiv pidpryyemstva z vykorystannyam metodiv ekspertnoho analizu [Improving the business processes of an enterprise using expert analysis methods]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*. 2018. № 16. S. 270-276. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/41.pdf (data zvernennya: 30.10.2025) (in Ukrainian)
2. Haydayenko O. M., Shevchuk N. S. Metodychni aspekty vdoskonalennya biznes-protsesiv pidpryyemstv [Methodological aspects of improving the business processes of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*. 2019. Vyp. 45. S. 51-55. (in Ukrainian)
3. Hammer M., Champi D. Reinzhyinirynh korporatsiyi [Reengineering the corporation]. K.: Osnovy, 2004. 320 s. (in Ukrainian)
4. Derhachov YE. V., Fishchuk K. O. Metodychni pidkhody do analizu ta optyimizatsiyi biznes-protsesiv [Methodological approaches to the analysis and optimization of business processes]. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (data zvernennya: 31.10.2025). (in Ukrainian)
5. Prokopenko M. O. Udoskonalennya metodolohichnykh pidkhodiv do analizu biznes-protsesiv na promyslovykh pidpryyemstvakh [Improvement of methodological approaches to the analysis of business processes at industrial enterprises]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. № 35. 298-306. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/847> (data zvernennya: 31.10.2025). (in Ukrainian)
6. Tiharyeva V. A., Stankevych I. V. Analiz isnuuyuchykh pidkhodiv ta metodiv otsinyuvannya biznes-protsesiv pidpryyemstv ta orhanizatsiy [Analysis of existing approaches and methods for assessing business processes of enterprises and organizations]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhayla Ostrohradskoho*. 2016. № 3. S. 113-122. (in Ukrainian)