

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-77>

УДК 658:005.7

СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ КЛАСИФІКАЦІЇ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

STRUCTURAL MODEL OF CLASS IFICATION OF MAIN BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Філіна Світлана Володомирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6065-184X>

Крутько Олексій Ігорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4609-4553>

Filina Svitlana, Krutko Oleksiy**Poltava University of Economics and Trade**

Стаття присвячена актуальним поглядам на класифікацію бізнес-процесів. Здійснено узагальнення наукових трактувань категорії бізнес-процесу. Проведено порівняння основних точок зору на складословних бізнес-процесів підприємства. Виокремлено базові напрями класифікації бізнес-процесів за функціональним призначенням. Визначено, що еталонною вважається класифікація бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські. Обґрунтовано значення бізнес-процесів як інтегруючої категорії управління, що поєднує ключові управлінські категорії та забезпечує ефективне використання ресурсів, узгодження цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Авторами визначено, що бізнес-процеси сприяють оптимальному використанню ресурсів, формуванню споживчої цінності та зростанню конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління, підприємство, процесний підхід, бізнес-процес, основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, управлінські бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку.

The article is devoted to current views on the classification of business processes. The article considers theoretical and scientific and methodological provisions and develops practical recommendations on the structuring of basic business processes for management, in order to choose the optimal methods of its implementation, taking into account the state and trends of economic development. It is studied that one of the most priority tools for this is the process approach, the concept of which allows orienting the activities of the enterprise to consumer requests, improving product quality, optimally using available resources and remaining competitive. A generalization of scientific interpretations of the category of business process is carried out. A comparison of the main points of view on the composition of the basic business processes of the enterprise is carried out. The basic directions of the classification of business processes by functional purpose are identified. It is determined that the classification of business processes into basic, auxiliary and management is considered standard. Based on it, any enterprise can create an individual structure of its business processes. Management tasks in the field of business process management involve the formation of a system of main and auxiliary business processes, the definition of their functions and relationships, the standardization of the content and sequence of operations, ensuring interaction and efficiency control. The importance of business processes as an integrating management category that combines key management categories and ensures the effective use of resources, coordination of goals and increased competitiveness of the enterprise is substantiated. The authors determined that business processes contribute to the optimal use of resources, the formation of consumer value and the growth of competitiveness. The implementation of the process approach involves reorientation based on best practices for improving the business processes of the enterprise's organizational system to managing results, the totality of which ensures increased efficiency of the management system and competitiveness of the enterprise and is a priority in modern conditions of a dynamic market environment and fierce competition.

Keywords: management, enterprise, process approach, business process, main business processes, auxiliary business processes, management business processes, development business processes.

Постановка проблеми. Сьогодні необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває все більшої актуальності. Інтенсивна конкуренція з іноземними компаніями, динамічні зміни на ринку та зростаюча індивідуалізація попиту вимагають переосмислення принципів і механізмів управління більшістю підприємств. Все більше керівників усвідомлюють, що для досягнення успіху підприємства недостатньо лише впроваджувати сучасні інформаційні технології чи інновації. Важливим є перехід від традиційної функціональної системи управління, притаманної багатьом компаніям, до впровадження більш ефективних підходів – зокрема, системи управління на основі процесного підходу.

Результатом процесного підходу як управління бізнес-процесами є узгоджена діяльність (керуючий вплив) суб'єктів управління на основі певної методики й засобів на об'єкти управління, з метою досягнення поставлених стратегічних цілей. Тобто, процесний підхід передбачає створення на виході бізнес-процесу конкурентоспроможної продукції та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, класифікації, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: М. Хаммера, Д. Харрінгтона, Ф. І. Куміля, В. В. Єліферова,

М. Мескона, Т. Моїсеєнко, та ін. Так, суттєвий науковий внесок у розвиток класифікації бізнес-процесів зробили Козенков Д. Є., Альошина Т. В. [7], які виділили базові категорії бізнес-процесів, як основні, забезпечуючі, управлінські та процеси розвитку. При цьому різні дослідники роблять акцент на функціональній ролі, ефективності або ієрархічному рівні процесів; у роботах науковців, зокрема Мельник О. Г. [1], Нищенко О. В. [4], особливу увагу приділено галузевій специфіці бізнес-процесів. Аналізуючи дані публікації можна зробити висновок про те, що єдиної думки щодо класифікації основних бізнес-процесів не існує. Тому виникає необхідність у систематизації останніх наукових досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові праці, які висвітлюють питання вдосконалення діяльності підприємства на основі процесного підходу, часто не торкаються його суттєвих аспектів, а недостатня опрацьованість питань не дозволяє повною мірою користуватися перевагами процесного підходу, що негативно

позначається на конкурентоспроможності підприємства. Переоцінка існуючих підсистем управління та перехід на мислення «бізнес-процесами» дозволить підвищити результативність управління підприємством. Для успішного впровадження процесного підходу, перш за все, необхідно виділити ключові бізнес-процеси.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Полягає у розгляді теоретичних і науково-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо структуризації основних бізнес-процесів до управління, задля вибору оптимальних методів його реалізації із врахуванням стану та тенденцій розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи значно зростає актуальність вирішення таких завдань, як підвищення конкурентоспроможності продукції, освоєння нових ринків збуту та адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Рациональний підхід до вирішення цих задач полягає у створенні стабільної й ефективної системи управління, досягнення якої можливе завдяки пошуку нових наукових підходів і вдосконаленню діяльності підприємств. Одним із найбільш пріоритетних інструментів для цього є процесний підхід, концепція якого дозволяє орієнтувати діяльність підприємства на запити споживачів, підвищувати якість продукції, оптимально використовувати наявні ресурси та залишатися конкурентоспроможними.

Основою процесного підходу є поняття «бізнес-процес». Розгляд існуючих підсистем управління через призму бізнес-процесів і перехід до такого способу мислення дають змогу суттєво підвищити ефективність управління підприємством.

Для успішного застосування процесного підходу важливо спочатку визначити ключові бізнес-процеси, які стануть базовими, а потім впорядкувати їх відповідно до стратегічних завдань і середовища функціонування підприємства.

Процес розглядається як стабільна, цілеспрямована, періодично повторювана сукупність взаємопов'язаних дій, які перетворюють вихідні елементи у кінцевий результат із доданою цінністю для конкретного споживача. Таким чином, головними характеристиками процесу в цілому, і бізнес-процесу зокрема, є зміна стану об'єкта й орієнтація на досягнення конкретного результату [1, с. 45].

Бізнес-процес можна охарактеризувати як систему взаємопов'язаних операцій або завдань, які за встановленою технологією трансформують ресурси на вході у продукцію чи послугу на виході, що мають цінність для клієнта [2, с. 105].

Бізнес-процеси підприємства охоплюють широкий спектр різноманітних за своєю природою операцій, що пояснює відсутність єдиного загальновизнаного поняття бізнес-процесу. У сучасній науковій літературі існує чимало трактувань та інтерпретацій цього терміна, запропонованих як отечественними, так і зарубіжними дослідниками. Аналізуючи різні підходи до визначення бізнес-процесів, варто зазначити, що вони представляють собою сукупність видів діяльності підприємства. Ця діяльність базується на використанні різних ресурсів на вході, які перетворюються у кінцевий продукт чи послугу, що є значущими для споживача [3, с. 4].

Бізнес-процес – це регулярна, контрольована діяльність, результатом якої стає ресурс, що має цінність для конкретного споживача, незалежно від того, чи є він внутрішнім чи зовнішнім клієнтом [4, с. 130].

Структура бізнес-процесів являє собою модель, що відображає ієрархію процесів підприємства та їх зв'язки між собою, підрозділами і зовнішнім середовищем через вхідні та вихідні елементи. Усі входи та виходи обов'язково мають свого постачальника або споживача: це може бути інший процес, структурний підрозділ, конкретний працівник або зовнішній контрагент. Кожен бізнес-процес орієнтований на досягнення визначеної мети, яка відповідає загальним цілям підприємства. Крім того, він має власника, відповідального за управління ресурсами і забезпечення виконання процесу; залучені ресурси; систему контролю якості разом із механізмами усунення помилок; а також систему показників для оцінювання ефективності процесу [5, с. 81].

Основними характеристиками бізнес-процесу є кінцева і взаємопов'язана сукупність дій, що базується на відносинах, мотивувальних факторах, обмеженнях та ресурсах у межах різноманітних суб'єктів і об'єктів. Ці елементи формують систему, об'єднану спільними інтересами для досягнення конкретного результату, який може бути спожитий або переданий далі цією ж системою.

Бізнес-процеси забезпечують виконання різних видів діяльності, зосереджених на створенні конкурентоспроможної продукції.

В залежності від їхньої природи, властивостей, характеристик та умов функціонування, вчені класифікують бізнес-процеси за певними ознаками, об'єднуючи їх у групи.

Через відсутність єдиного типологічного критерію, що інтегрує всі чинники, дослідники пропонують свої варіанти класифікації, базуючись на власному розумінні та аналізі діяльності підприємств. Попередні дослідження відзначають наявність широкого діапазону робіт як українських, так і закордонних науковців, присвячених темі класифікації та видів бізнес-процесів [6, с. 4].

За результативністю бізнес-процеси поділяють на основні, допоміжні, управлінські та розвитку:

- основні бізнес-процеси спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг. Вони збільшують цінність для споживача (наприклад, постачання, виробництво, збут) і сприяють формуванню прибутку підприємства;

- допоміжні процеси необхідні для підтримки функціонування основних, проте самостійно не створюють доданої цінності. Водночас вони потребують ресурсів (наприклад, промислова безпека, охорона праці, енергопостачання тощо). Такі процеси часто використовуються різними структурними підрозділами підприємства чи іншими процесами. Поділ на основні і допоміжні процеси є умовним; важливішим вважається виділення тих процесів, оптимізація яких найбільшою мірою сприятиме ефективності діяльності підприємства. Зазвичай розрізняють 3-4 основних і 5-8 допоміжних процесів;

- управлінські бізнес-процеси також виконують забезпечувальну функцію, оскільки охоплюють усі аспекти управління діяльністю підприємства як цілісної системи (наприклад, кадрове чи фінансово-облікове забезпечення);

- бізнес-процеси розвитку здебільшого мають обслуговуючий характер і спрямовані на вдосконалення діяльності підприємства (наприклад, аналіз та поліпшення бізнес-процесів). Особливу увагу варто приділити процесам розвитку, спрямованим на забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Завдяки цим процесам підприємство зберігає або зміцнює свої ринкові позиції. Результати таких процесів використовуються іншими внутрішніми процесами компанії. Вони служать основним процесам, якщо їх підсумком є створення нового чи покращеного продукту, або ж допоміжним –

коли досягнута оптимізація чи удосконалення існуючих процесів [7, с. 2].

Таким чином, не існує універсального переліку бізнес-процесів для підприємства, і, як показує бізнес-аналіз, єдиної класифікації теж не існує. Кожен суб'єкт господарювання, враховуючи ринкову орієнтацію, масштаби діяльності та цілі дослідження, має самотійно формувати унікальний набір притаманних саме йому бізнес-процесів.

Еталонною вважається класифікація бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські. Виходячи з неї, будь-яке підприємство може створити індивідуальну структуру своїх бізнес-процесів. Для візуалізації цього підходу розроблено графічне представлення еталонних бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

Серед найбільш універсальних виділяються процеси розвитку, управління та моніторингу. До них належать стратегічне управління, операційне управління та управління комунікаціями. Ці елементи відіграють ключову роль у побудові системи управління якістю, оскільки вони забезпечують формування напряму розвитку підприємства та контроль за відповідністю операційної діяльності визначеній стратегії. До того ж комунікації є не менш важливими, оскільки якість продукції чи послуг залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників, таких як постачальники, субпідрядники, бізнес-партнери, а також політична та економічна ситуація у кра-

їні [9, с. 55].

Основними складовими, без яких неможливе ефективне функціонування процесного підходу, є:

1. Вхід бізнес-процесу – це товар чи ресурс, який у процесі виконання перетворюється на вихід. Вхід завжди має свого постачальника. До входів процесу можуть входити сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги тощо. Такі входи поділяються на первинні та вторинні. Первинні входи надходять на початковому етапі процесу, тоді як вторинні виникають в його ході на окремих етапах або проміжних процесах.

2. Вихід бізнес-процесу (результат) – це матеріальний або інформаційний продукт, послуга чи об'єкт, що створюються в процесі виконання та використовуються клієнтами, зовнішніми щодо самого процесу. До виходів можуть належати готова продукція, документація, інформація (в тому числі звітність), персонал, послуги тощо.

3. Власник процесу – особа, яка здійснює контроль над процесом, володіє необхідними ресурсами та відповідає за його результат.

4. Споживачі та постачальники процесу – ключові учасники, які формують взаємозв'язки в рамках процесу. Постачальники забезпечують надання ресурсів для входу, а споживачі здійснюють придбання або використання результатів виходу.

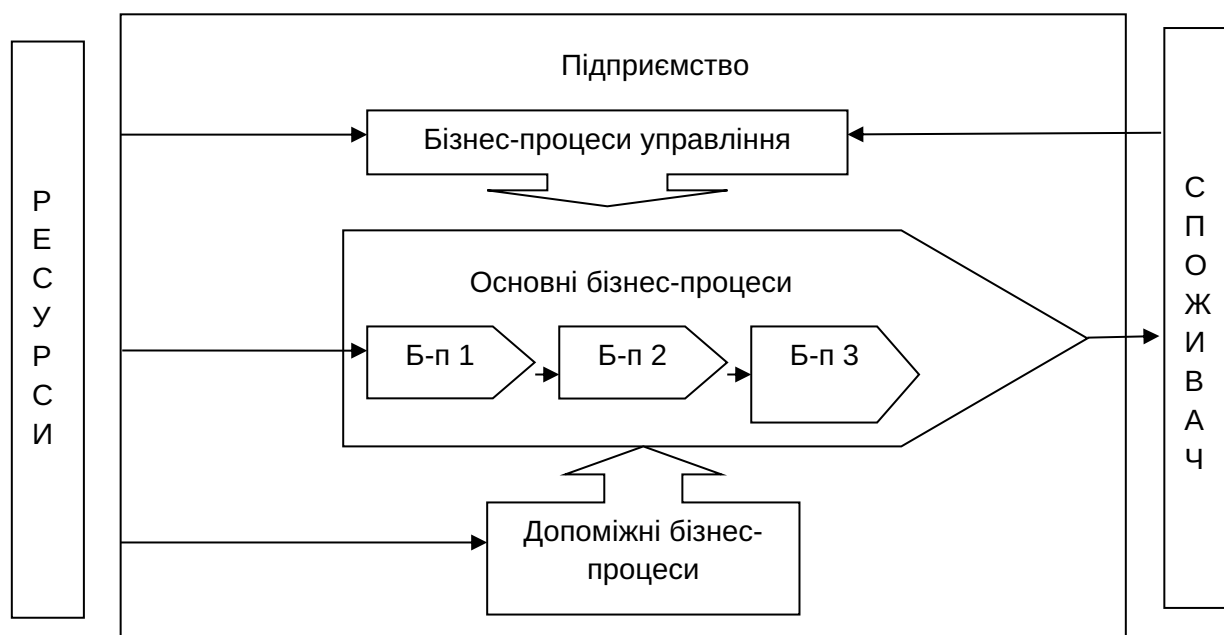


Рис. 1. Графічне зображення еталонних бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано на основі [8, с. 38]

5. Показники процесу – сукупність якісних і кількісних характеристик, що дозволяють оцінити ефективність та успішність виконання процесу [10, с. 138].

Таким чином, усі підприємства залежать від низки взаємопов'язаних бізнес-процесів. Як видно з викладеного вище, універсальної класифікації бізнес-процесів немає через різноманітність функцій і специфіку діяльності окремих організацій. Проте підприємствам варто зосереджувати увагу на основних бізнес-процесах, які визначають реалізацію їхньої стратегії. На основі цих ключових напрямів розробляються допоміжні та управлінські бізнес-процеси.

Висновки. Таким чином, на будь-якому підприємстві відбуваються взаємозалежні бізнес-процеси. Як видно з вищесказаного, універсальна класифікація таких процесів відсутня, оскільки вони залежать від специфічної функціональної спрямованості кожного підприємства. Водночас важливо

приділяти особливу увагу ключовим бізнес-процесам, адже саме на їх основі реалізується стратегія підприємства, а також формується набір допоміжних та управлінських процесів. Процесний підхід орієнтується не стільки на функціональну структуру підприємства, скільки на його бізнес-процеси, фінальним результатом яких є створення товарів або послуг. Завдяки такому підходу працівники чітко розуміють, які завдання їм слід виконати, з якою якістю і в які строки, щоб досягти бажаного результату кожного бізнес-процесу, до якого вони залучені. Реалізація підходу вимагає переорієнтації всієї організаційної системи підприємства на вдосконалення бізнес-процесів, де основний акцент робиться на управлінні результатами, сукупність яких сприяє підвищенню ефективності управління й конкурентоспроможності підприємства, що є особливо важливим в умовах сучасного динамічного ринкового середовища та гострої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельник О. Г. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 43-52.
2. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4 (2). С. 102-111.
3. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (дата звернення: 10.12.2025).
4. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127-131.
5. Андрущенко Н. О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. *Науковий огляд*. 2014. Том 2. № 1. URL <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146> (дата звернення: 12.12.2025).
6. Зайченко М. В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 750-753.
7. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. С. 1-7.
8. Куліш Н. В., Давидюк Ю. В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf> (дата звернення: 10.12.2025).
9. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54-61.
10. Соколова Л. В. Фомування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2015. № 1 (36). С. 134-139

REFERENCES:

1. Melnyk O. H. (2019) Osoblyvosti modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva ta yikh optymizuvannia v konteksti zdiisnennia mizhnarodnoi diialnosti [Features of modeling enterprise business processes and their optimization in the context of international activities]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. Vyp. 2. pp. 43-52.

2. Nadtochii I. I. (2020) Sutnistozmistova kharakterystyka biznesprotsesiv ta osoblyvosti upravlinnia nymy [Substantive characteristics of business processes and features of their management]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 4 (2), pp. 102-111.
3. Biznesprotsesy pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise business processes: essence and classification]. Available at: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14_biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (accessed December 10, 2025).
4. Nyshenko O. V. (2015) Pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii biznesprotsesiv vyrobnychoho pidpriemstva [Approaches to defining and classifying business processes of a manufacturing enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. T. 20, vol. 5, pp. 127-131
5. Andrushchenko N. O. (n.d.) Rol protsesnoho pidkhodu v upravlinni biznesom [The role of the process approach in business management]. Available at: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146> (accessed December 12, 2025).
6. Zaichenko M. V. (2016) Modeliuvannia bahatomirnoi struktury biznesprotsesiv na pidpriemstvi [Modeling the multidimensional structure of business processes in an enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 12, pp. 750-753.
7. Kozenkov D. E., Alyoshina T. V., Hayduk I. V. (2022) Protseyny pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38, pp. 1-7.
8. Kulish N.V., Davidiuk Yu.V. (n.d.) Protseyny pidkhid yak osnova upravlinnia biznesprotsesamy pidpriemstva [The process approach as the basis of management of business processes of the enterprise]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf> (accessed December 10, 2025).
9. Pavlova V. A., Parshina O. A. (2017) Upravlinnia biznesprotsesamy pidpriemstva z vykorystanniam suchasnykh analitychnykh tekhnolohii [Management of business processes of the enterprise using modern analytical technologies]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1, pp. 54-61.
10. Sokolova L. V. (2015) Fomuvannia mekhanizmu zastosuvannia protsesnoho pidkhodu u menedzhmenti pidpriemstva dlia pryskorennia adaptatsii do zmin umov rynku [Formation of the mechanism of application of the process approach in enterprise management to accelerate adaptation to changes in market conditions]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navihator»*. No. 1 (36), pp. 134-139.

Дата надходження статті: 10.12.2025
Дата прийняття статті: 18.12.2025
Дата публікації статті: 29.12.2025