

DOI 10.32782/city-development.2024.2-4

УДК 658

## ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### Гончаров Юрій Вікторович

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3800-8038>

### Ткачук Микола Петрович

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8585-1143>

### Коваль Лариса Антонівна

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7274-9377>

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування доцільності застосування та розробка передумов і алгоритму переходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. Потребує розробка методики побудови моделі системи бізнес-процесів галузевої специфіки, аргументація перспективних напрямків удосконалення управління бізнес-процесами, вибору критеріїв та методів оцінки управління ними. У статті проаналізовано наукові підходи до визначення сутності бізнес-процесів, узагальнено їх особливості та властивості. Здійснено авторську класифікацію бізнес-процесів у бізнес-групи, визначено їх функціональне призначення. Обґрунтовано застосування бізнес-процесів як основи процесного управління сучасним підприємством. Розроблено організаційно-економічні передумови та алгоритм впровадження процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на проблеми ефективності застосування процесного підходу управління підприємством, обґрунтування перспективних напрямків удосконалення управління бізнес-процесами та підвищення його мобільності у мінливих умовах ринку.

**Ключові слова:** бізнес-процес, класифікація бізнес-процесів, моделювання бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, процесне управління, ефективність бізнес-процесів.

**Актуальність проблеми.** Ринкові умови господарювання та жорстка конкуренція вимагають постійного пошуку нових форм і методів підвищення ефективності управління підприємством. На наш погляд, найбільш прогресивним і результативним, не протиставляючи іншим, є процесний підхід до управління, який широко застосовується у різних сферах діяльності. Головною перевагою процесного управління є пряма орієнтація на замовника продукції або послуги, що виробляється підприємством. Важ-

ливим є те, що процесний підхід забезпечує вихід на продуктивну ідею внутрішніх поставальників і споживачів, реально переносить додану вартість не самостійними функціональними елементами, а в цілому підприємством у вигляді сукупності бізнес-процесів.

Нинішні реалії свідчать про те, що перехід підприємства до процесного управління стає об'єктивною необхідністю у ринкових відносинах господарської діяльності. Тепер процесний підхід розглядає підприємство як систему, яка



складається із сукупності бізнес-процесів, що послідовно протікають для досягнення конкретних цілей та їх результатів. Відтак, основою процесного підходу до управління підприємством слугує бізнес-процес як елемент цільової організаційної діяльності на отримання корисного результату.

Проведене нами дослідження літературних джерел, наведених наукових підходів до процесного управління підприємством на основі бізнес-процесів є реальним кроком до вирішення вкрай важливої і досить складної проблеми, актуальність якої потребує комплексного і системного розгляду та поглибленого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковому і практичному контенті існує багато публікацій та досліджень, присвячених вивченню доцільності процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. Одні вчені вважають, що процесний підхід до здійснення управління – це трансформація послідовності наскрізних бізнес-процесів, які пронизують підприємство від входу до виходу [3, 9, 11, 14, 27]. Інші – розуміють як побудову системи процесів, скореговану на вимоги процесного підходу [2, 10, 12, 15]. В обох трактуваннях процесний підхід розглядається науковцями через призму взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів.

Зокрема, у працях вітчизняних вчених таких, як Андрейчиков О.О., Безгин К.С., Востряков О.В., Гончарова О.М., Гончаров Ю.В., Денисенко Л.О., Дума О.І., Ковшова І.О., Корзаченко О.В., Костіна О.М., Конаєв А.Ю., Лисенко О.А., Маркевич Н.В., Мурована Т.О., Ольшанський О.В., Паранюк Л.Н., Трасова О.О., Тарасюк М.В, Терехух А.А., Чернобай Л.І., Шевченко Н.Ю. приділено особливу увагу теоретичним і практичним аспектам процесного підходу до управління сучасним підприємством на основі бізнес-процесів.

У розвиток цієї тематики при її опрацюванні за напрямом дослідження ми виходили з того, що бізнес-процес посідає ключову позицію у прикладній діяльності підприємства, оскільки саме він являється об'єктом моделювання, здійснення управлінської та виробничої діяльності, відповідає мінливим вимогам зовнішнього середовища.

У науковій літературі є чимало методологічних підходів до визначення сутності поняття «бізнес-процес». Багато дослідників бізнес-процесом називають систему послідовних і регламентованих операцій чи завдань, спрямованих на досягнення результатів, що володіють певною цінністю для підприємства [16, 20, 24].

Окремі науковці вважають, що бізнес-процес – це повний, динамічно скоординований комплекс заходів або логічно пов'язаних завдань, які повинні задовольняти потреби клієнтів, або бути спрямовані на виконання інших стратегічних цілей [1, 4, 6, 24].

З цього приводу наведемо визначення ряду авторів, зокрема Б. Андерсена, який зазначає, що бізнес-процес – це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід на результати або вихід [1]. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні основних складових процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

Так, М. Хамер трактує бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача [23].

Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес є логічним, послідовним, взаємопов'язаним набором заходів, які споживають ресурси що створюють цінність для споживача [24].

О.В. Виноградова розуміє бізнес-процес, як циклічний набір взаємопов'язаних завдань (дій), які мають певні вклади (необхідні ресурси) та результати, які є цінністю для споживача (внутрішньою і зовнішньою) [4].

О.О. Миронова розглядає бізнес-процес підприємства як «циклічну сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) та виходи (результат), що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)» [16].

В. Горлачук і І. Яненкова трактують, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [6].

За визначенням В. Демиденка бізнес-процес являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичних змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в якому задіяні всі ресурси організації, спрямовані на задоволення попиту споживачів, максимізацію прибутку [7].

З точки зору Т. Мурованої бізнес-процеси пронизують систему корпоративного управління на всіх рівнях, таким чином, підсилюючи результативність діяльності компанії [17].

О.В. Тур, А.С. Матусевич стверджують, що бізнес-процеси – це множина внутрішніх видів



**Рисунок 1 – Ключові особливості та властивості бізнес-процесів**

Джерело: авторська розробка

діяльності, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс а також якість задовольняє потреби споживача [22].

Останнім часом все більше зміщуються акценти процесного управління на бізнес-процеси, які є безперервними, мають передбачені входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту (послуги), що задовольняють потреби споживачів.

Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість, тобто цільове визначення функціональної діяльності, результатом якої є забезпечення потреб споживача та отримання прибутку.

На наш погляд, бізнес-процес являє собою результативну частину діяльності організації, перебіг сукупних керованих стадій трансформації необхідних ресурсів підприємства, спрямованих на створення продукту або надання послуги.

Проведене вивчення наукової літератури доводить, що в роботах вчених відсутні комплексні дослідження застосування процесного управління підприємством на основі бізнес-процесів в умовах змін та сучасних викликів. Потребує розробка методики побудови моделі системи бізнес-процесів галузевої специфіки, аргументація перспективних напрямків удосконалення управління бізнес-процесами, вибору критеріїв та методів оцінки управління ними. Досі не існує наукового обґрунтування системного підходу до процесного управління підприємством на основі бізнес-процесів.

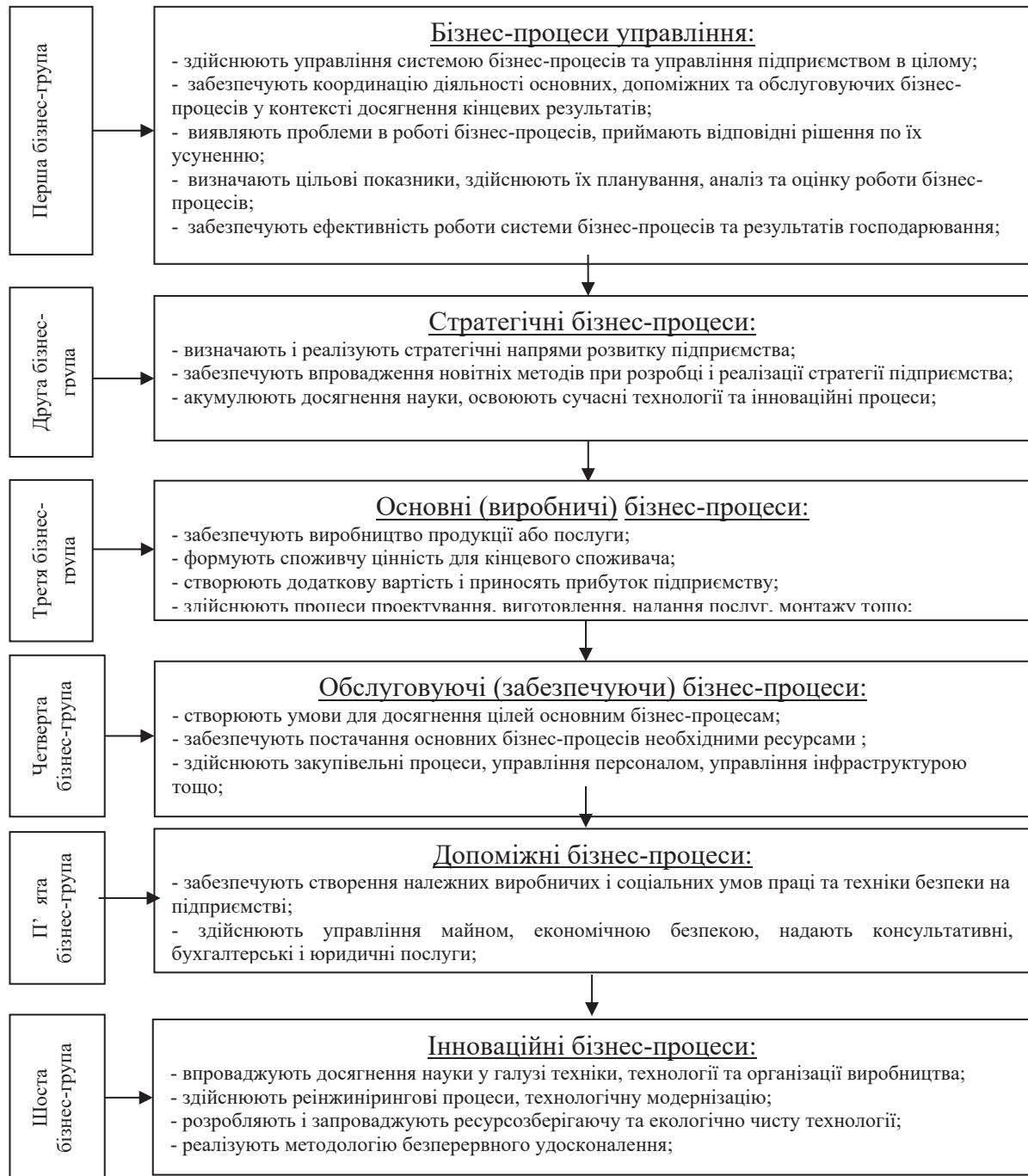
**Мета дослідження.** Обґрунтування доцільності застосування та розробка передумов і алгоритму переходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів.

**Результати дослідження.** В умовах трансформації ринкових відносин та недостатньої їх прогнозованості, виникає гостра потреба своєчасного і адекватного реагування на зміни. У цьому аспекті процесний підхід до управління на основі бізнес-процесів набуває особливого значення, стає однією з ключових передумов успішного функціонування підприємства.

В цьому зв'язку нами окреслені ключові особливості та властивості бізнес-процесів для подальшого дослідження як фундаменту процесного управління підприємством.

На підґрунті узагальнення теоретичних розробок [4, 5, 7, 8, 13, 17, 21] нами здійснена власна класифікація системи бізнес-процесів у бізнес-групи та окреслено їх функціональне призначення (рис. 2). У практичній діяльності підприємства групи бізнес-процесів формують цілісну систему, яка реалізується при здійсненні процесного підходу в управлінні підприємством.

Ми підтримуємо наукову позицію окремих вчених і вважаємо за доцільне виокремити бізнес-процеси управління в першу бізнес-групу. Власну точку зору у більш розгорнутому варіанті аргументуємо наступним: це – бізнес-процеси, що управляють діяльністю підприємства, всіма його кваліфікаційними бізнес-групами та в цілому ефективністю господарської діяльності; це – бізнес-процеси, які забезпечують



**Рисунок 2 – Класифікація бізнес-процесів у бізнес-групи та їх функціональне призначення**

Джерело: авторська розробка

координаційну діяльність основних, допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів в контексті досягнення кінцевих результатів; це – бізнес-процеси, які супроводжують управлінський процес сукупністю практичних дій, в тому числі, пов'язаних з виявленням проблем, прийняттям відповідних рішень по їх усуненню; це – бізнес-процеси, які призначені для визначення цільових показників, здійснення їх планування,

проведення моніторингу та оцінки роботи бізнес-процесів; це – бізнес-процеси, які забезпечують ефективність роботи системи бізнес-процесів та кінцевих результатів господарювання.

Класифікація бізнес-процесів у бізнес-групи дає можливість встановити їх місце у системі бізнес-процесів, спланувати функціональне призначення, визначити завдання та здійснити контроль за результатами діяльності. Окрім

того, сприятиме розмежуванню сфери повноважень і відповідальності між учасниками бізнес-процесу, визначенню критеріїв та показників оцінювання їх ефективності роботи.

Результати господарювання доводять, що в нинішніх умовах стабільно працюють ті підприємства, де бізнес-процеси вибудовані якісно та ефективно, стають ключовими у здійсненні процесного управління суб'єктом господарювання. Це пояснюється тим, що бізнес-процес в якості основного об'єкта управління наскрізь проходить через усі рівні організаційних структур, відповідає за певну операційну дію від початку і до кінця.

У практичній площині управління бізнес-процесами:

- стає невід'ємною складовою оперативного і стратегічного управління організацією, сприяє скороченню терміну для досягнення бізнес-цілей (збільшує виручку, прибуток, частку на ринку, покращує якість продукції, краще задовольняє потреби споживачів);

- забезпечує результативне управління організаційними змінами та створює основу для постійного удосконалення бізнес-процесів і реалізації конкурентних переваг;

- посилює взаємовідносини з клієнтами, які все частіше стають найважливішою частиною наскрізних бізнес-процесів підприємства;

- передбачає інтелектуалізацію та роботизацію як найважливіші напрями розвитку системи управління бізнес-процесами;

- сприяє розповсюдженню Low-code платформ, що дозволяє збільшення кількості користувачів, які долучаються як до процесу обробки, так і до підтримки програмних рішень;

- сприяє застосуванню цифрових технологій, результатом яких є роботизація процесів, моделювання корпоративної архітектури, поєднання систем управління бізнес-процесами із штучним інтелектом.

У цьому контексті бізнес-процеси виступають як базові в реалізації відповідних цілей і завдань управлінської діяльності, формують зв'язок всіх внутрішніх і зовнішніх аспектів функціонування підприємства. За своєю методологією управління бізнес-процесами – це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління з використанням сучасних методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Управління бізнес-процесами має бути спрямоване на мобілізацію зусиль щодо постійного удосконалення виробництва, маркетингу, комунікацій та інших основних елементів діяльності підприємства. Варто зауважити, що управління бізнес-процесами потребує вироблення і реалізації суб'єктом стратегічних управлінських

рішень, спрямованих на забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів.

Зваживши на вище зазначене, нами передбачені організаційно-економічні передумови до впровадження процесного підходу в управлінні підприємством на основі бізнес-процесів (рис. 3).

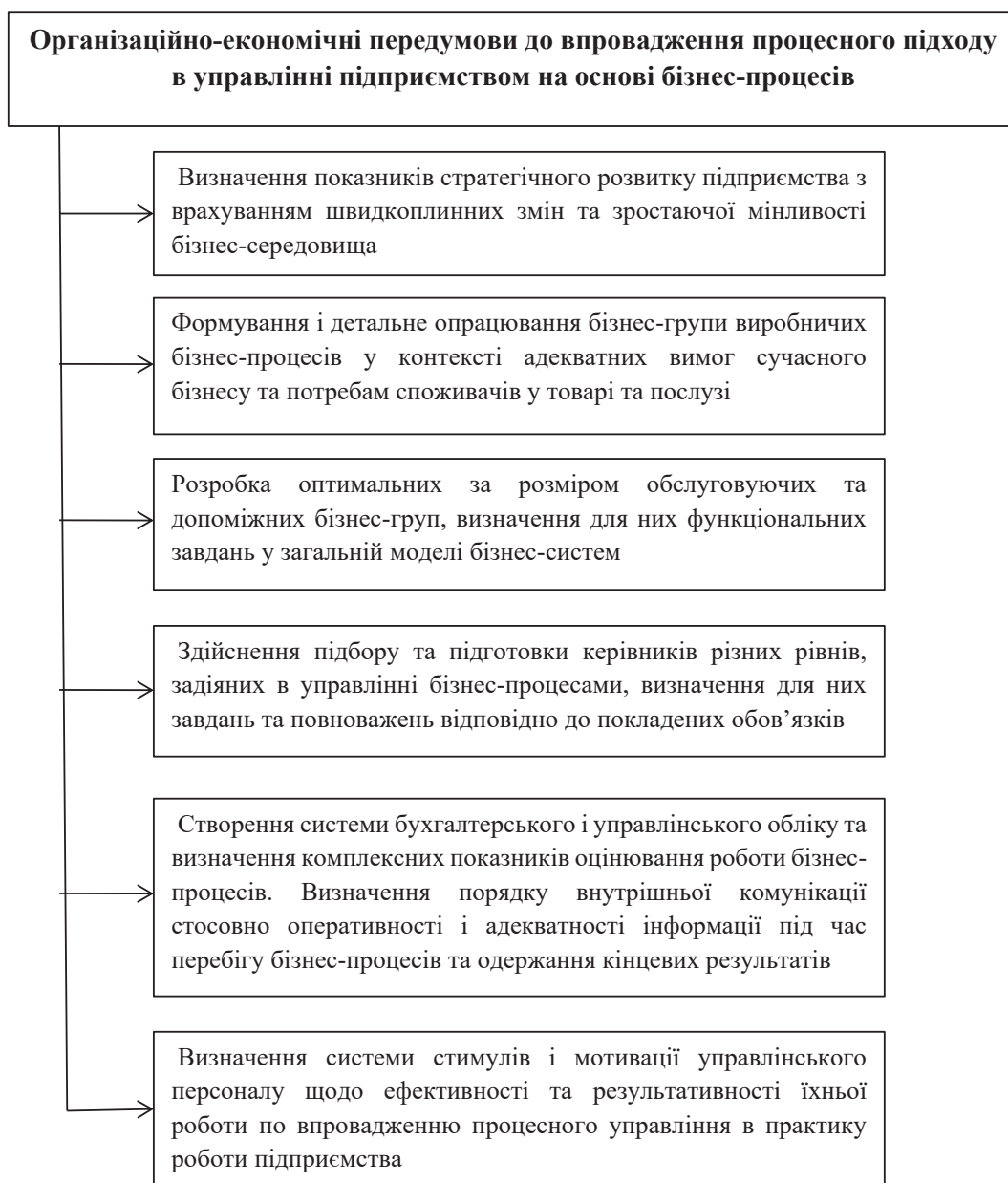
На основі проведеного аналізу наукових джерел [7, 15, 18, 19, 25, 26] запропоновано алгоритм впровадження процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів, який містить п'ять етапів і, відповідно, завдань на кожному з них (рис. 4).

Запропонований алгоритм впровадження процесного підходу до управління на основі бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використаний незалежно від специфіки діяльності організаційного формування. Впровадження процесного управління означає: виокремлення бізнес-процесів як окремих бізнес-одиниць – базису впровадження процесного управління; розробки та реалізації управлінських рішень на основі аналізу та оцінки результативності кожного бізнес-процесу; забезпечення трансформації вхідних параметрів на результат при оптимальному використанню необхідних ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, при умові процесного підходу до управління підприємством з'явиться можливість розділити багато бізнес-процесів, що не дасть паралізувати всю роботу в разі проблем на якомусь з елементів того чи іншого бізнес-процесу. Для повної реалізації можливостей підприємства необхідне системне бізнес-рішення, яке визначатиме стратегічні цілі підприємства та чіткі дії по їх досягненню, побудова збалансованої системи повноважень і відповідальності.

Розв'язок зазначеного завдання потребує в обов'язковому порядку застосування сучасних і методів управління, що дасть можливість учасникам бізнес-процесу передбачити його структуру і впливати на діяльність організації. У кінцевому рахунку, підрозділи підприємства стають компактними, самодостатніми, відповідальними, дійовими і, як наслідок ефективними. Більше того, це не дозволить підприємству розширюватися у структурному дереві і позбавить від з'ясування, на якій ділянці або операції здійснюється виконання рішення.

**Висновки.** Проблематика актуальності застосування процесного підходу до управління підприємством знаходить чільне місце у літературних джерелах та відслідковується позитивними оцінками багатьох вчених. При детальному вивченні різних підходів до управління підприємством доходимо висновку, що менеджмент на



**Рисунок 3 – Організаційно-економічні передумови до впровадження процесного підходу в управлінні підприємством на основі бізнес-процесів**

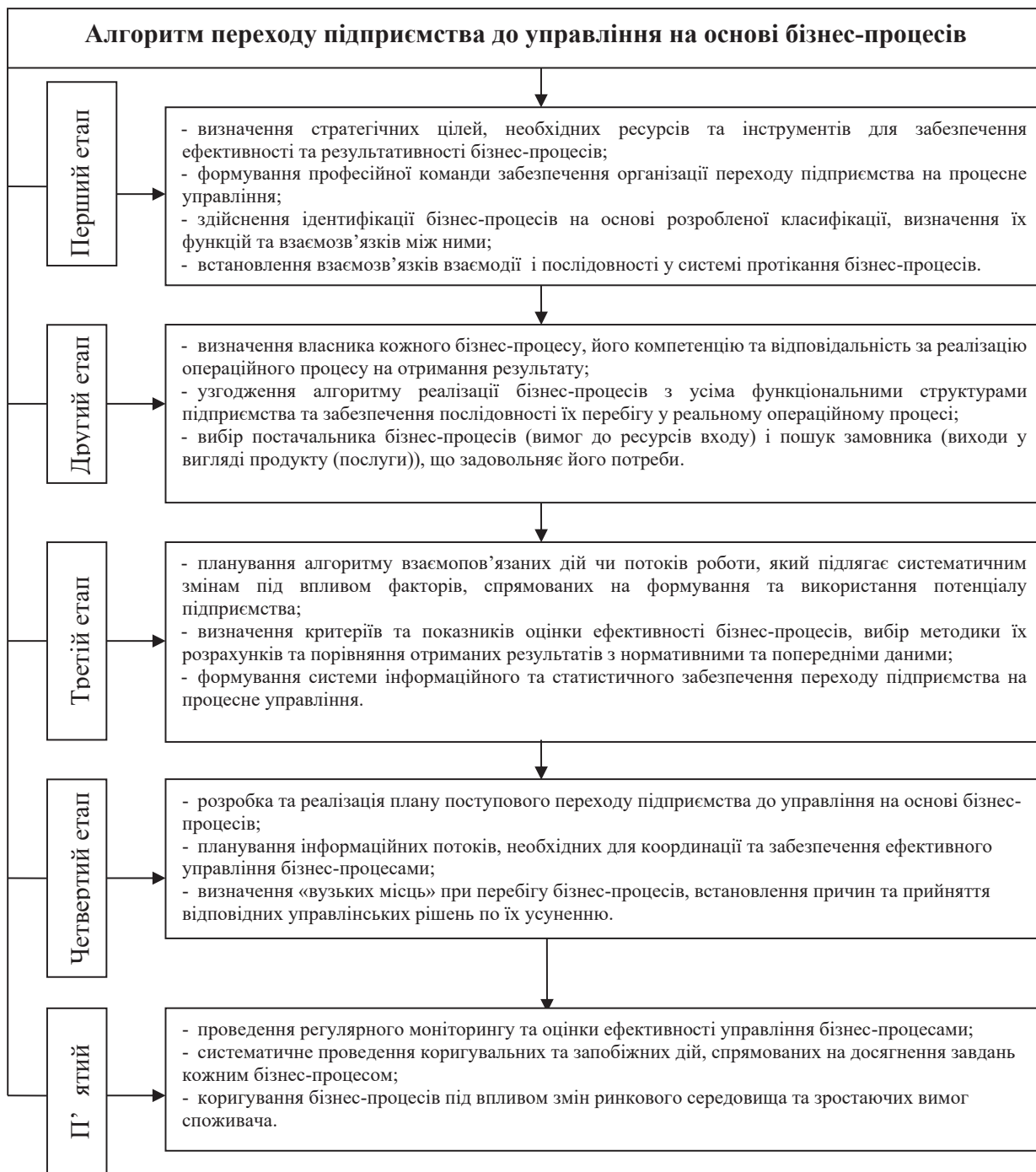
*Джерело: авторська розробка*

основі процесного підходу має безперечні переваги. Це дає підстави розглядати орієнтацію управління підприємством на процесний підхід як пріоритетною в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби і динамічного ринкового середовища.

Система управління підприємством, в основу побудови якої закладається бізнес-процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні та зовнішні впливові фактори, розподілом відповідальності між учасниками процесу та їх загальною зацікавленістю у ефективному використанні ресурсів, орієнтації на потреби споживача.

У цьому зв'язку нами здійснено авторську класифікацію бізнес-процесів у бізнес-групи, визначено їх функціональне призначення, обґрунтовано застосування бізнес-процесів як складової процесного управління сучасним підприємством.

Розроблено організаційно-економічні передумови та алгоритм впровадження процесного підходу до управління підприємством, що дозволяє по-новому підійти до розробки виробничого процесу та інфраструктури його підтримки, створення реальної основи для формування системи планування та управління, способів якості та контролю у здійсненні операційної функції підприємства.



**Рисунок 4 – Алгоритм поступового переходу підприємства до управління на основі бізнес-процесів**

Джерело: авторська розробка

Використання якісно розробленого алгоритму переходу підприємства до процесного управління слугуватиме запорукою успішного використання сучасних методів у розробці загальної політики та операційної стратегії, ефективного використання ресурсів підприємства та нарощування його потенціалу.

У розвиток зазначеної тематики, подальші дослідження доцільно спрямовувати на проблеми ефективності застосування процесного підходу управління підприємством, обґрунтування перспективних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами та підвищення його мобільності у мінливих умовах ринку.

**Бібліографічний список:**

1. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 3–7. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2024).
2. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-10\\_0-pages-407\\_412.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf) (дата звернення: 20.06.2024).
3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. *Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. Донецьк : Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
4. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. Ю.В. Гончарова; 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Кафедра, 2014. 512 с. ISBN 978-966-2705-72-0. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10672/2/VM\\_P\\_2014\\_Titul\\_Zmist\\_Peredmova.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10672/2/VM_P_2014_Titul_Zmist_Peredmova.pdf). (дата звернення: 20.06.2024).
5. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
6. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45) (дата звернення: 17.06.2024).
7. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34) (дата звернення: 20.06.2024).
8. Ковшова І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1 (15). С. 53–62. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/11560> (дата звернення: 20.06.2024).
9. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd\\_u\\_en\\_2013\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2013_3_17) (дата звернення: 20.06.2024).
10. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297.
11. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 302–311.
12. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(1)_23) (дата звернення: 20.06.2024).
13. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. *Економічний простір*. 2012. № 62. С. 206–213.
14. Миронова О.О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств АПК. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 21–28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_4_5) (дата звернення: 20.06.2024).
15. Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100> (дата звернення: 20.06.2024).
16. Рибінцев В.О., Цвілий С.М., Бачурін Д.А. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. № 2. С. 117–124.
17. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 134–139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2015\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2015_1_26) (дата звернення: 20.06.2024).
18. Тербух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 66–70.
19. Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.125> (дата звернення: 20.06.2024).
20. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3\\_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6\\_2020/9.pdf?op=1&z=6415](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6_2020/9.pdf?op=1&z=6415) (дата звернення: 20.06.2024).
21. Чорна Л.О., Гончар О.І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 2, Т. 1. С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34) (дата звернення: 20.06.2024).
22. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2. С. 268–273. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284\\_46.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf) (дата звернення: 20.06.2024).



23. Шевченко Н.Ю., Мойсеєнко К.Є., Латишева О.В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проєкту підвищення операційної ефективності. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 50–56. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).50-56](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).50-56) (дата звернення: 20.06.2024).
24. Andersen, B. (2012). *Business Processes: Tools for Improvement*. New York: Routledge.
25. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
26. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
27. Harrington, J., Esseling, K.S. (1995). *Business Process Improvement: Documentation, Analysis, Management, Optimization*. New York: McGraw-Hill.

#### References:

1. Bezgin K.S., Gryshina I.V. (2009). Comparative analysis of process and functional approaches to enterprise management. *Bulletin of the Ukrainian economy*. No. 2 (16). P. 3–7. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua> (accessed 20.06.2024).
2. Wang D. (2020). World trends in enterprise business process management. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-10\\_0-pages-407\\_412.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf) (accessed 20.06.2024).
3. Vynogradova O.V. (2005). *Reengineering of business processes in modern management: monograph. Donetsk State University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovskyi*. Donetsk: Ed. DonDUET, 196 p.
4. Production management: a textbook / in general. ed. Dr. Economist Sciences, Prof. Yu.V. Goncharova; 2nd ed., supplement. and processing. Kyiv: Department, 2014. 512 p. ISBN 978-966-2705-72-0. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10672/2/VM\\_P\\_2014\\_Titul\\_Zmist\\_Peredmova.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10672/2/VM_P_2014_Titul_Zmist_Peredmova.pdf) (accessed 20.06.2024).
5. Horlachuk V.V., Yanenkova I.G. (2010). *Enterprise economics: study guide*. Mykolaiv: ChDU named after Petra Mohyly. 344 p.
6. Demydenko V. (2015). Management of business processes as a component of the process approach to enterprise management. *Efficient economy*. No. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (accessed 17.06.2024).
7. Denysenko L.O., Shatska S.E. (2012). Conceptual principles of classification of business processes as the basis of formation of the organization's business system. *Efficient economy*. No. 11. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34) (accessed 20.06.2024).
8. Kovshova I.O. (2016). Optimization of business processes as a means of increasing the efficiency of industrial enterprises. *Economics. Management. Business*. No. 1 (15). P. 53–62. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/11560> (accessed 20.06.2024).
9. Korzachenko O.V. (2013). Optimizing business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*. Issue 3. P. 64–69. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2013\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_17) (accessed 20.06.2024).
10. Kostina O.M. (2017). Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and society*. No. 10. P. 287–297.
11. Koyuda V.O., Pasko M.I. (2018). Business processes of a modern industrial enterprise. *Business inform*. No. 1. P. 302–311.
12. Kunaev A.U. (2017). Assessment of the effectiveness of business processes during the diagnosis of the management effectiveness of a machine-building enterprise. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*. Issue 2 (1). P. 117–125. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(1)_23) (accessed 20.06.2024).
13. Lysenko O.A. (2012). Study of aspects of implementation of a process-oriented approach to planning and management of enterprise activities. *Economic Space*, No. 62. P. 206–213.
14. Myronova O.O. (2018). Peculiarities of managing business processes of agricultural industry enterprises. *International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences*. No. 4. P. 21–28. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_4_5) (accessed 20.06.2024).
15. Murovana T.O., Antonyuk Y.U. (2020). Management of business processes in the context of strategic development of enterprises. *Economics and the state*. No. 3. P. 100–103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100> (accessed 20.06.2024).
16. Rybintsev V.O., Tsvily S.M., Bachurin D.A. (2011). Formation of process management of an industrial enterprise based on business processes. *Economic Bulletin of the National Mining University*. No. 2. P. 117–124.
17. Sokolova L.V. (2015). Formation of the process approach application mechanism in enterprise management to accelerate adaptation to changes in market conditions. *Business navigator*. No. 1. P. 134–139. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2015\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2015_1_26) (accessed 20.06.2024).
18. Terebukh A.A., Inytska-Hykavchuk G.Y., Makar O.P. (2015). Improvement of business process management at enterprises of Ukraine. *Scientific Bulletin of National Technical University of Ukraine*. Vol. 25.7. P. 66–70.

19. Tkachuk G.Yu., Bilyak T.O. (2022). Optimization of main and auxiliary business processes in the business model of a modern manufacturing enterprise. *Economy and state*. No. 2. P. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.125> (accessed 20.06.2024).
20. Tur O.V., Matusevych A.S. (2018). Management of business processes at the enterprise. *Effective economy*. No. 6. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3\\_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6\\_2020/9.pdf?op=1&z=6415](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6_2020/9.pdf?op=1&z=6415) (accessed 20.06.2024).
21. Chorna L.O., Gonchar O.I. (2022). Modeling of business processes to improve the enterprise management system. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: «Economic Sciences»*. No. 2, T. 1. P. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34) (accessed 20.06.2024).
22. Sharko V.V., Nikitishin A.O. (2020). Management of business processes of the enterprise: a process approach. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. No. 4. Vol. 2. P. 268–273. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284\\_46.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf) (accessed 20.06.2024).
23. Shevchenko N.Yu., Moiseyenko K.E., Latysheva O.V. (2023). Diagnostics and modeling of business processes of the enterprise as a mandatory component of the project to increase operational efficiency. *Herald of economic science of Ukraine*. No. 1 (44). P. 50–56. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).50-56](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).50-56) (accessed 20.06.2024).
24. Andersen, B. (2012). *Business Processes: Tools for Improvement*. New York: Routledge.
25. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
26. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
27. Harrington, J., Esseling, K.S. (1995). *Business Process Improvement: Documentation, Analysis, Management, Optimization*. New York: McGraw-Hill.

## FORMATION OF A PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON BUSINESS PROCESSES

### **Yuri Goncharov**

Doctor in Economics, Professor,  
Head of the Department of Management  
*Academician Stepan Demyanchuk International  
University of Economics and Humanities*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3800-8038>

### **Mykola Tkachuk**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
*Academician Stepan Demyanchuk International  
University of Economics and Humanities*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8585-1143>

### **Larysa Koval**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Finance  
*Academician Stepan Demyanchuk International  
University of Economics and Humanities*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7274-9377>

**Summary.** Market conditions of business and fierce competition require a constant search for new forms and methods of increasing the efficiency of enterprise management. The issue of the relevance of the application of the process approach to enterprise management finds a prominent place in literary sources and is followed by the positive evaluations of many scientists. When studying various approaches to enterprise management in detail, we come to the conclusion that management based on a process approach has indisputable advantages. This gives reason to consider the orientation of enterprise management to a process approach as a priority in today's conditions of fierce competition and a dynamic market environment. In our opinion, the most progressive and effective, without contrasting it with others, is the process approach to management, which is widely used in various spheres of activity. The main advantage of process management is the direct orientation to the customer of the

products or services produced by the enterprise and ensuring access to the productive idea of internal suppliers and consumers, the real transfer of added value not by independent functional elements, but by the enterprise as a whole in the form of a set of business processes. The purpose of the article is to substantiate the expediency of the application and develop the prerequisites and algorithm for the transition to enterprise management based on business processes. There is still no scientific justification for a systematic approach to the process management of an enterprise based on business processes. It requires the development of a methodology for building a model of an industry-specific business process system, argumentation of promising directions for improving the management of business processes, the selection of criteria and methods of evaluating their management. The article analyzes scientific approaches to determining the essence of business processes, summarizes their features and properties. The author's classification of business processes into business groups was carried out, and their functional purpose was determined. The application of business processes as the basis of process management of a modern enterprise is substantiated. Organizational and economic prerequisites and an algorithm for implementing a process approach to enterprise management based on business processes have been developed. In the development of the mentioned topic, it is advisable to direct further research to the problems of the effectiveness of the application of the process approach to enterprise management, substantiation of promising directions for improving the management of business processes and increasing its mobility in changing market conditions.

**Key words:** business process, business process classification, business process modeling, business process management, process management, business process efficiency.

*Стаття надійшла до редакції 20.06.2024*