

ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ефективна   
**ЕКОНОМІКА**

# Редакційний штат

## Редакційна колегія

### Головний редактор

Величко Олександр Петрович-доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і права, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

### Заступник головного редактора

Вініченко Ігор Іванович-доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

### Відповідальний секретар

Кучеренко Ганна Борисівна

### Члени редакційної колегії

Багорка Марія Олександрівна-доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Батракова Тетяна Іванівна-кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет

Вдовенко Наталія Михайлівна-доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Гончаренко Оксана Володимирівна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Добровольська Олена Володимирівна-доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кальна-Дубінюк Тетяна Прокопівна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри аграрного консалтингу і туризму, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Качула Світлана Валентинівна-доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Крючко Леся Станіславівна-кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кураташвілі Анзор Альфредович-доктор економічних наук, професор факультету Бізнестехнологій, Грузинський технічний університет (Тбілісі, Грузія). Академік і Віце-Президент Міжнародної Академії соціально-економічних наук, Міжнародної Академії

політичного менеджменту і Міжнародної Академії Юридичних наук, дійсний член Нью-Йоркської Академії наук

Луцишин Зоряна Орестівна-доктор економічних наук, професор, заступник директора Науково-методичного центру організації навчального процесу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Масюк Юлія Володимирівна - кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Мігус Ірина Петрівна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК»

Наторіна Альона Олександрівна-доктор економічних наук, доцент, професор кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет

Огданська Ольга Дмитрівна-кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Павлова Галина Євгеніївна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Тарасова Тетяна Олексіївна-доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі

Трусова Наталя Вікторівна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Таврійський державний агротехнологічний університет, Україна

Фролова Тетяна Олександрівна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Череп Олександр Григорович-доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет, Україна

Чорна Людмила Олександрівна-доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Шестаковська Тетяна Леонідівна-кандидат економічних наук, старший викладач кафедри обліку, оподаткування та аудиту, Чернігівський національний технологічний університет

Яременко Людмила Михайлівна-кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

## Поточний номер

№ 8 (2024): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА

Опубліковано: 2024-08-22

Статті

---

### ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА В ЧАСТИНІ ОПОДАТКУВАННЯ

Н. Л. Правдюк

 pdf

### СТИМУЛЮВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ТА МЕТОДІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ З ЄС РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: НАПРЯМИ, ЧИННИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

І. М. Вахович, Ю. М. Погуляйко, В. В. Лакас

 pdf

### СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ ПРИКЛАДНИХ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ

Г. О. Алексін

 pdf

### ДОМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В. В. Кузьома

 pdf

### МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ І НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

О. В. Марценюк, О. Л. Руда, О. А. Озвенчук

 pdf

### ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У. М. Котенко

 pdf

### ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

М. Ю. Стрельбіцький

 pdf

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ РЕГІОНІВ ТА ЇХ БРЕНДИНГ

Е. М. Забарна

 pdf (English)

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 8.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74>**

**УДК 005.591.6:004.4**

*О. В. Марценюк,*

*к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький національний аграрний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>*

*О. Л. Руда,*

*к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький національний аграрний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>*

*О. А. Озвенчук,*

*консультант з економічних питань,*

*ТОВ «Навчальний центр «Біржовий Університет»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8954-0550>*

## **МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ І НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*О. Martseniuk,*

*PhD in Economics,*

*Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Vinnytsia National Agrarian University*

*О. Ruda,*

*PhD in Economics,*

*Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Vinnytsia National Agrarian University*

*О. Ozvenchuk,*

*Consultant on economic issues,*

*LLC «Educational Center «Birzhovy University»*

## **OPPORTUNITIES FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES AND IMPLEMENTING INNOVATIVE SOLUTIONS AND NEW TECHNOLOGIES**

*В статті досліджено основи управління бізнес-процесами українських підприємств та визначено перспективи їх оптимізації в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств та впровадження інноваційних рішень і новітніх технологій. Доведено, що компанії прагнуть покращити ефективність і якість своїх бізнес-процесів за допомогою інноваційних технологій та методів з метою забезпечення високої якості управління підприємством.*

*Проведено додаткові уточнення і доповнення до принципів і критеріїв, що використовуються при аналізі та вдосконаленні бізнес-процесів, які можуть допомогти забезпечити більш точний і ефективний підхід до оптимізації. Узагальнено методи оптимізації бізнес-процесів та базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів. Проаналізовано актуальні способи оптимізації бізнес-процесів, які використовувала команда InProject у 2023 році, а саме: роботизація та автоматизація, хмарні технології, інтернет речей (iot), аналіз даних, розумні контракти, штучний інтелект (ai), віртуальна та доповнена реальність, блокчейн.*

*Сформовано відповідні висновки та обґрунтовано переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств, які включають: скорочення витрат і помилок, чітке визначення завдань і відповідальності, інтеграція зі стратегією компанії, підготовка до впровадження іт, підготовка до організаційного редизайну, покращення керованості, поліпшення взаємодії, наближення до сертифікації за стандартами iso, зростання інвестиційної привабливості.*

*The article examines the basics of business process management of Ukrainian enterprises and determines the prospects for their optimization in the context of increasing the efficiency of enterprises and the introduction of innovative solutions and the latest technologies.*

*It is proven that companies strive to improve the efficiency and quality of*

*their business processes with the help of innovative technologies and methods in order to ensure high quality of enterprise management.*

*The sequence of managing the efficiency of business processes is proposed, which is universal and can be applied regardless of the specifics of socio-economic formation. The application of this approach allows enterprises to systematically approach the management of their activities, identify and eliminate problematic points, and also achieve better results in all aspects of their activities.*

*Additional clarifications and additions have been made to the principles and criteria used in the analysis and improvement of business processes, which can help ensure a more accurate and effective approach to optimization.*

*The methods of optimizing business processes and the basic principles of improvement, which in many cases of use have led to positive results, are summarized.*

*Current business process optimization methods used by the InProject team in 2023 were analyzed, namely: robotics and automation, cloud technologies, Internet of Things (iot), data analysis, smart contracts, artificial intelligence (ai), virtual and augmented reality, blockchain.*

*It is substantiated and proposed to implement a number of measures to build an effective management system, which involves modeling the procedure with a high degree of accuracy and detail and increases the efficiency of the enterprise.*

*Relevant conclusions were formed and the advantages of optimizing business processes of enterprises were substantiated, which include: reduction of costs and errors, clear definition of tasks and responsibilities, integration with company strategy, preparation for IT implementation, preparation for organizational redesign, improvement of manageability, improvement of interaction, approach to certification according to ISO standards, increasing investment attractiveness.*

**Ключові слова:** *бізнес-процес, оптимізація, інноваційні рішення, блокчейн, хмарні технології, штучний інтелект.*

*Keywords: . business process, optimization, innovative solutions, blockchain, cloud technologies, artificial intelligence.*

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємств, спрямована на отримання прибутку та високоякісне виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг), не може бути реалізована як окремі елементи у структурі управління. Вона повинна функціонувати як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення клієнтоорієнтованості та постійну оптимізацію усіх ключових процесів підприємства. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке економічне зростання.

Для успіху українським підприємствам необхідно постійно розвивати та вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов і потреб споживачів. Оптимізація бізнес-процесів включає комплекс управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямованих на поліпшення показників окремих процесів та діяльності підприємства в цілому для задоволення потреб зацікавлених сторін.

Дослідження стану впровадження процесного підходу показало, що українські підприємства часто не зацікавлені в оптимізації. За даними опитування IDS Scheer Software AG у 2013 році, лише 2% українських підприємств досягли 5 рівня зрілості за методикою Gartner, що передбачає створення адаптивної бізнес-структури з безперервним вдосконаленням і моніторингом бізнес-процесів. З підприємств, що моделюють свої бізнес-процеси, 59% роблять це з метою оптимізації [6].

Ця ситуація обумовлена рядом проблем, що виникають на всіх етапах впровадження процесного управління, включаючи відсутність єдиного підходу до формування понятійного апарату, нестачу науково-обґрунтованих досліджень переваг і недоліків оптимізації бізнес-процесів, формальне впровадження процесного управління без реального оптимізації, нерозуміння мети оптимізації та відсутність практичних навичок її проведення, а також



складність вибору ефективних методів і інструментів вдосконалення бізнес-процесів.

Отже, для підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей українським підприємствам необхідно реорганізувати систему управління бізнес-процесами шляхом впровадження інноваційних рішень і нових технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою дослідження є наукові праці та практичні розробки як закордонних, так і вітчизняних вчених, які займаються питаннями процесного управління, аналізу та оптимізації бізнес-процесів. До них належать Б. Андерсен, К.С. Еселінг, Г. М. Коптева [3], С. Кук, Т. Ю Мельник [5], Х.В. Німвеген, І.Н. Ткаченко, Н. П. Чорна [9] А.В. Шеєр та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних основ оптимізації бізнес-процесів українських підприємств та визначення перспектив оптимізації в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств та впровадження інноваційних рішень і новітніх технологій.

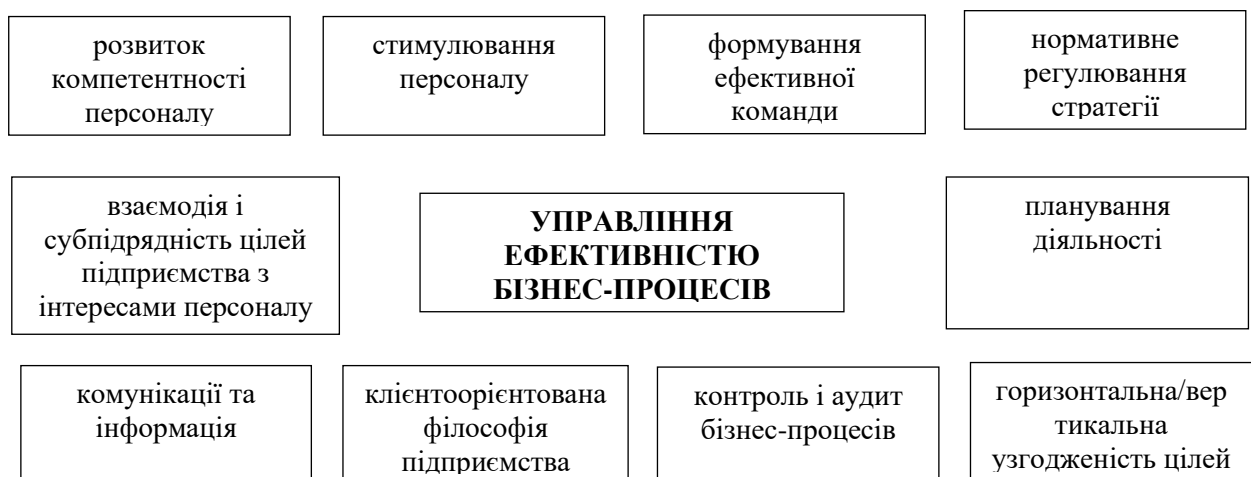
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність бізнес-процесів оцінюється не лише за результатами товарного обігу, але й за загальноекономічними вигодами, які приносить активне функціонування підприємства на ринку. Це включає дохід від реалізації, сумарний прибуток, зростання обсягів продажу, середній рівень цін та інші фактори. Компетентні менеджери розуміють, що підвищення ефективності бізнес-процесів може призвести до покращення результатів підприємства. Тому вони створюють системи управління, спрямовані на досягнення цих цілей. Досвід провідних світових компаній, таких як Toyota, Coca-Cola Україна, BMW, Rolex, Google, Daimler (Mercedes-Benz), Apple, L'Oréal, демонструє можливість успішного управління підприємством навіть за умов економічної кризи. Ці компанії застосовують різноманітні методи і підходи для підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення конкурентоспроможності [7].

Одним із ключових принципів їх управління є структурно-якісна оптимізація бізнес-процесів. Це означає, що компанії прагнуть покращити ефективність і якість своїх бізнес-процесів за допомогою інноваційних технологій та методів. Вони зосереджуються на знаходженні способів збалансування потреб споживачів і конкурентних сил з показниками ефективності бізнес-процесів.

Управління ефективністю бізнес-процесів у роздрібній торгівлі означає, що управлінські процеси орієнтовані на досягнення результатів у заданих умовах з мінімальними витратами ресурсів. Це охоплює як короткострокове, так і довгострокове стратегічне планування.

Отже, основна ідея полягає в застосуванні інноваційних методів і технологій для вдосконалення бізнес-процесів та забезпечення високої якості управління підприємством. Важливо підтримувати баланс між задоволенням споживачів і конкурентними силами, досягаючи ефективності бізнес-процесів шляхом оптимального використання ресурсів і досягнення позитивних економічних результатів.

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією і бізнес-процесами системи управління ефективністю необхідно реалізувати декілька етапів (Рис.1).



**Рис. 1. Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства**

*Джерело: сформовано авторами за даними [9]*

Запропонована нами послідовність управління ефективністю бізнес-процесів є універсальною і може бути застосована незалежно від специфіки діяльності соціально-економічного формування. В управлінні підприємством існує безліч процесів, які взаємодіють між собою. Використання правильних підходів у цих процесах є важливим для загальної ефективності управління підприємством. Корпоративна система, що охоплює управління інвестиціями, бізнес-процесами, виробничо-господарською діяльністю, персоналом тощо, відображає досвід ефективного управління компанією.

На сьогоднішній день процесний підхід набуває великої популярності. Цей підхід орієнтований на задоволення потреб клієнта, але відповідальність за якість продукції несуть не тільки замовники, а й постачальники сировини та матеріалів. Основна мета процесного підходу полягає у поліпшенні діяльності компанії в цілому. У межах цього підходу вся діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємодіючих процесів, спрямованих на досягнення кінцевого результату.

Процесний підхід включає ідентифікацію, опис та управління процесами на підприємстві. Він передбачає аналіз та вдосконалення процесів, встановлення показників ефективності, контроль і постійне покращення. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності, оптимізації використання ресурсів, зменшенню витрат та покращенню якості продукції.

Застосування процесного підходу дозволяє підприємствам системно підходити до управління своєю діяльністю, виявляти та усувати проблемні моменти, а також досягати кращих результатів у всіх аспектах своєї діяльності. Процесний підхід є ефективним інструментом управління підприємством, орієнтованим на покращення діяльності компанії та задоволення потреб замовників. Він допомагає створити систему взаємопов'язаних процесів, які сприяють досягненню бажаного результату.

Процесний підхід є одним із ключових інструментів для збереження конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Він сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності та забезпечує

задоволення потреб клієнтів. Основною метою процесного підходу є покращення діяльності компанії шляхом організації процесів навколо потреб замовника. Кожен працівник несе відповідальність за якість продукції, а підприємство повинно зосередитися на задоволенні потреб клієнта.

Процесний підхід дозволяє оптимально використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати оперативність діяльності підприємства. Це досягається через систематичний аналіз, планування та покращення бізнес-процесів.

Бізнес-процеси охоплюють різні види діяльності на підприємстві, від закупівлі сировини до створення продукту за допомогою певної технології або інструкції. Вони мають як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів і взаємодіють як всередині самого підприємства, так і з іншими організаціями.

Організація діяльності підприємства включає класифікацію бізнес-процесів на різні категорії. Основні бізнес-процеси орієнтовані на виробництво продукції та забезпечення доходу. Забезпечуючі бізнес-процеси підтримують всі процеси на підприємстві ресурсами та послугами. Управлінські бізнес-процеси включають функції управління бізнес-системою, а бізнес-процеси розвитку зосереджені на інноваціях.

Для оптимізації бізнес-процесів використовуються різні методи, які можна поділити на три великі групи. Методи, засновані на досвіді, є універсальними та можуть використовуватися в будь-якому бізнесі. Методи бенчмаркінгу передбачають аналіз і адаптацію найкращих практик успішних компаній. Технології командної роботи використовуються для спільної роботи над процесами.

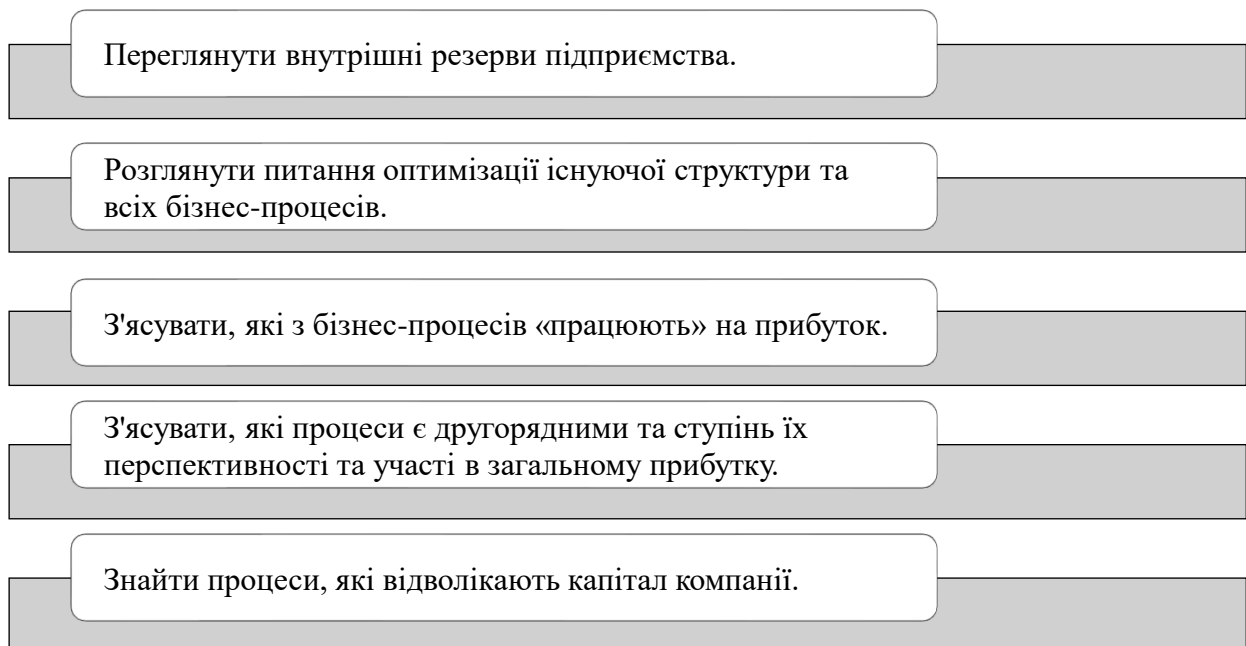
Впровадження процесного підходу та оптимізація бізнес-процесів сприяють підвищенню ефективності підприємств, покращенню якості продукції та послуг, задоволенню потреб клієнтів і підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Метод Workflow, заснований на процесному підході, є важливим інструментом для опису бізнес-процесів. Значущість цього методу полягає в

його здатності прискорювати адаптацію та зменшувати час реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Методи Workflow передбачають збір характеристик, завдяки яким внесення змін стає стандартною процедурою. Це робить технологію Workflow необхідною для українських підприємств. Одним із головних завдань Workflow є забезпечення набору інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. Ця технологія включає такі методики:

- Аналіз часових витрат
- Управління якістю
- Поставка в строк
- Електронний обмін даними

Workflow забезпечує постійний обмін інформацією та усуває невиправдані витрати, роблячи підприємство більш динамічною структурою. Він виявляє приховані проблеми та забезпечує зв'язок між людьми і технологіями. Завдяки цій технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації, що підвищує ефективність діяльності підприємства. Для побудови дієвої системи управління необхідно здійснити ряд заходів (Рис. 2).



**Рис. 2. Заходи з побудови дієвої системи управління**

*Джерело: сформовано авторами за даними [3]*

Необхідно провести поглиблений аудит всіх бізнес-процесів підприємства та їх ранжування за впливом на діяльність. Це включає:

- моделювання «ідеальної» системи господарювання на підприємстві.
- порівняльну оцінку змодельованої системи з існуючими процесами.
- виключення зайвих процесів та впровадження нових.
- створення схеми нової системи, що відповідає меті, завданням та напрямкам діяльності підприємства.
- побудову схем всіх підпроцесів.

Моніторинг ефективності бізнес-процесів є важливим етапом у системі управління. Для цього використовуються математично описані показники ефективності, що дозволяють встановлювати взаємозв'язки між складовими бізнес-процесів та відстежувати діяльність підприємства.

Кореляція показників різних бізнес-процесів дозволяє моделювати ситуації різного характеру та виявляти "вузькі" місця в діяльності підприємства, що забезпечує оперативний вплив на процеси при зовнішніх і внутрішніх факторах. Описана схема бізнес-процесів дозволяє оперативно отримувати та аналізувати результати діяльності підприємства. За допомогою моделей бізнес-процесів формуються технічні вимоги для ІТ-фахівців. Проводиться аналіз наявного програмного забезпечення або вибір нового, яке може підтримувати розроблені моделі.

Ринок програмного забезпечення пропонує широкий спектр спеціалізованого ПЗ, таких як ERP-системи для управління ресурсами виробництва, WMS-системи для автоматизації складських процесів, TMS-системи для управління транспортом та транспортними потоками, CRM-системи для збору та аналізу інформації про ринок збуту і постачання. Вибір ПЗ залежить від завдань, складності бізнес-процесів, розміру підприємства, оборотного капіталу та інших факторів.

На ринку ІТ-послуг і рішень для бізнесу існує широкий вибір програмного забезпечення, що дозволяє знайти оптимальне рішення. Вибір залежить від потреб, складності бізнес-процесів, розміру підприємства та

інших факторів, і може включати як стандартні програми, так і спеціально розроблені рішення, адаптовані до конкретних потреб.

Вибір відповідного програмного забезпечення та ІТ-послуг є критично важливим етапом у розробці та впровадженні системи управління бізнес-процесами, оскільки це впливає на ефективність діяльності підприємства та забезпечує оптимальну автоматизацію і підтримку бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Цей процес включає аналіз, виявлення проблемних місць та пошук рішень для їх усунення. Оптимізація може охоплювати різні аспекти діяльності компанії, такі як виробництво, логістика, управління запасами, маркетинг, обслуговування клієнтів тощо.

Методи оптимізації бізнес-процесів можуть варіюватися в залежності від потреб і характеристик компанії. Вони можуть включати перегляд і перепроєктування існуючих процесів, впровадження нових технологій та систем, автоматизацію процесів, розробку ефективних стратегій управління, навчання та розвиток персоналу та інші заходи.

Ключовим етапом оптимізації бізнес-процесів є аналіз продуктивності та ефективності компанії. Це передбачає оцінку поточного стану процесів, виявлення проблемних зон, затримок, надмірних витрат і недоліків у продуктивності. На основі цього аналізу розробляються рекомендації та плани дій для покращення ситуації.

Оптимізацію бізнес-процесів можна здійснювати як власними силами компанії, так і за допомогою зовнішніх консультантів та фахівців з процесного управління. Важливо враховувати особливості компанії, її цілі, ресурси та контекст для досягнення найкращих результатів.

Існують різні принципи та критерії, що використовуються при аналізі та вдосконаленні бізнес-процесів.

**Таблиця 1. Сутність поняття «оптимізації»**

№	Визначення
<b>Оптимізація</b>	
1	Визначення значень економічних показників, при яких досягається оптимум, тобто найкращий стан системи
2	Процес знаходження найкращого чи оптимального розв'язку будь-якої задачі при заданих критеріях
<b>Оптимізація математична</b>	
3	Визначення таких значень деяких змінних величин, що задовольняють обмеженням, за яких досягається максимум певної функції
4	Процес знаходження екстремуму (глобального максимуму або мінімуму), певної функції або вибору найкращого варіанту з безлічі можливих
<b>Оптимізація бізнес-процесів</b>	
5	Один з інструментів і прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства, що дозволяє організувати діяльність суб'єкту господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів
6	Безпосереднє розроблення та реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів підприємства
7	Комплекс заходів, що забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів
8	Спосіб зниження собівартості бізнес-процесів
9	Процес забезпечення досягнення бізнес-цілей підприємства, що сформульовані в термінах кількісних показників, які використовуються в якості критеріїв оптимальності
10	Робота з постійного поліпшення діяльності підприємства

*Джерело: узагальнено авторами за даними [9]*

Додаткові уточнення і доповнення до цих принципів і критеріїв можуть допомогти забезпечити більш точний і ефективний підхід до оптимізації (Рис.3, Рис.4).

Оптимізація бізнес-процесів є безперервним процесом, оскільки ринкові умови, технології та потреби клієнтів постійно змінюються. Компанії, які постійно вдосконалюють свої бізнес-процеси, здатні бути більш гнучкими, ефективними та успішними в своїй діяльності.



Відповідність стратегічним цілям: Оптимізація бізнес-процесів повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями підприємства. Всі зміни та удосконалення мають спрямовуватися на досягнення цілей організації.

Орієнтація на зовнішніх та внутрішніх споживачів: Процеси мають бути націлені на задоволення потреб та очікувань як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Це означає, що якість та ефективність процесів повинні бути відповідними вимогам та очікуванням клієнтів і співробітників.

Наявність критеріїв оптимізації: Для оцінки ефективності та результатів оптимізації потрібно встановити конкретні критерії. Це можуть бути параметри, такі як якість продукту, продуктивність, час виконання, вартість, задоволеність клієнтів тощо.

Власники бізнес-процесів: Для успішної оптимізації кожен бізнес-процес повинен мати власника, який відповідає за його управління та оптимізацію. Це дозволяє забезпечити відповідальність та залученість внутрішніх зацікавлених сторін до удосконалення процесів

### **Рис.3. Принципи оптимізації бізнес-процесів**

*Джерело: сформовано авторами за даними [8]*

На нашу думку, до основних критеріїв оптимізації слід додати такі, як час виконання та вартість процесів. Кожен з цих критеріїв оцінюється за допомогою системи показників, яка формується в рамках аналізу бізнес-процесів підприємства.

Якість кінцевого результату: Оцінюється якість продукту або послуги, що надається в результаті виконання бізнес-процесу. Це може включати такі аспекти, як точність, надійність, функціональність та інші характеристики.

Якість і зміст проміжних результатів: Важливо оцінювати не лише кінцевий результат, але й проміжні результати на кожному етапі процесу. Це дозволяє виявити можливі проблеми та вдосконалити окремі етапи процесу.

Змістовність дій виконавців: Оцінюється, наскільки ефективні та зрозумілі дії виконавців процесу. Це може включати використання найкращих практик, виключення непотрібних кроків та оптимізацію робочих процесів.

Компактність і узгодженість схем бізнес-процесів: Важливо мати логічну та зрозумілу схему процесів, що мінімізує зайві кроки, затримки та помилки. Ефективні процеси повинні бути структурованими, узгодженими та логічно побудованими.

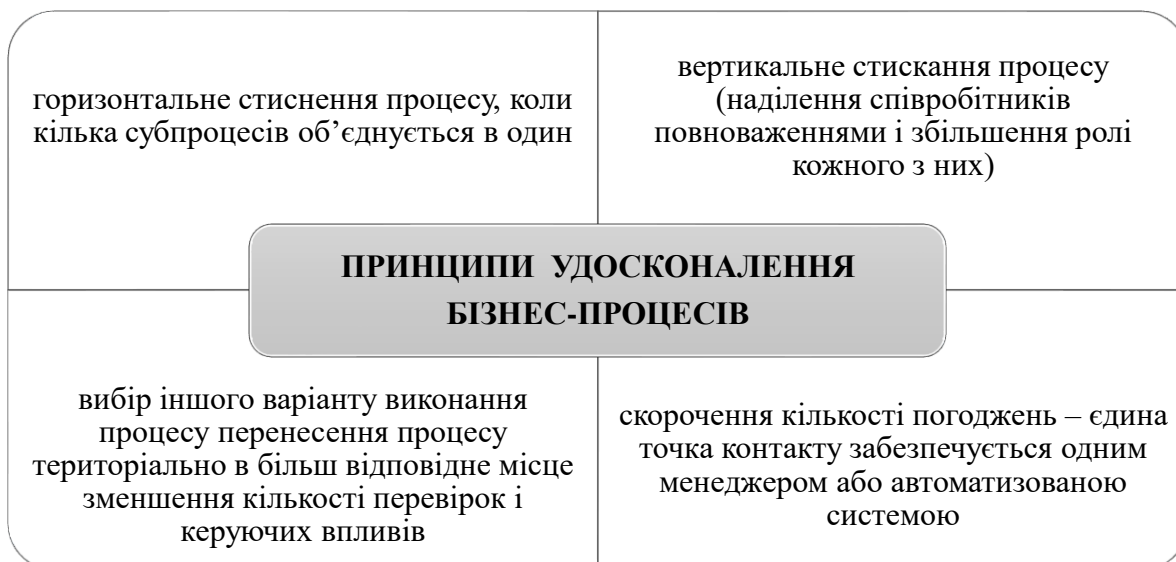
Компактність і узгодженість схем бізнес-процесів: Важливо мати логічну та зрозумілу схему процесів, що мінімізує зайві кроки, затримки та помилки. Ефективні процеси повинні бути структурованими, узгодженими та логічно побудованими.

Ефективність управління бізнес-процесом: Важливо мати ефективну систему управління процесом, включаючи визначення ролей, відповідальності, комунікації та моніторингу. Ефективне управління сприяє вчасному виявленню проблем та прийняттю відповідних заходів для їх вирішення.

#### **Рис. 4. Критерії оптимізації бізнес-процесів**

*Джерело: сформовано авторами за даними [2 ]*

Хоча для оптимізації кожного бізнес-процесу використовується завжди індивідуальний підхід, проте існують базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів (рис. 5).



**Рис. 5. Базові принципи удосконалення бізнес-процесів**

*Джерело: сформовано авторами за даними [9]*

На рисунку 6 наведено методи оптимізації бізнес-процесів. Розглянемо зазначені методи оптимізації бізнес-процесів більш детально:

1. Аналітичні методи: Включають аналіз та оцінку поточних процесів, виявлення проблемних місць та пошук шляхів їх вирішення. Це може включати аналіз даних, статистичні методи, моделювання процесів та інші аналітичні інструменти.

2. Формально-універсальні методи: Застосовують універсальні підходи та методи для оптимізації процесів. Це може включати методи Lean, Six Sigma, PDCA (Plan-Do-Check-Act) та інші.

3. Комплексні методи постійного удосконалення: Ставлять за мету постійне вдосконалення та оптимізацію процесів. Це може включати методи Kaizen, Continual Improvement, Business Process Reengineering (BPR) та інші. Бенчмаркінг: Полягає у порівнянні та вивченні кращих практик інших компаній з метою впровадження їх у власні процеси.

4. Аутсорсинг: Залучення зовнішніх постачальників для виконання певних процесів, що дозволяє зосередитися на основних компетенціях та оптимізувати витрати.

5. Інструментальні методи: Використовують різноманітні

інструменти, програмні засоби та технології для автоматизації та оптимізації процесів. Це можуть бути системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи автоматизації бізнес-процесів (BPM), роботизація процесів (RPA) та інші інструменти.



**Рис.6. Класифікація методів оптимізації бізнес-процесів**

*Джерело: сформовано авторами за даними [3]*

Залежно від специфіки підприємства, його цілей та потреб можуть використовуватися різні комбінації методів для досягнення оптимізації бізнес-процесів. Більшість із зазначених методів мають непряму відношеність до проблем оптимізації бізнес-процесів і достатньо детально описані в спеціалізованій літературі. Наприклад, аналітичні методи використовуються як допоміжний інструмент для виявлення дефектів і проблем у бізнес-процесах з метою їх удосконалення.

Зосередимося на методах, які безпосередньо пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів і виникли або розвивалися саме в контексті удосконалення цих процесів.

В практичній діяльності особливий інтерес викликають методи бенчмаркінгу, аутсорсингу, Kaizen та Six Sigma (Табл. 2).

**Таблиця 2. Порівняльний аналіз методів оптимізації**

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
<b>Об'єкт</b>			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
<b>Мета</b>			
Досягнення рівня дефектності більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
<b>Результат</b>			
Підвищення рентабельності діяльності результати усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, врахунок конкурентних переваг високої якості продукції скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт, зниження витрат
<b>Недоліки</b>			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; передбачено проведення радикальних змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні нееталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу
<b>Переваги</b>			
Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

*Джерело: узагальнено авторами за даними [8]*

Підсумовуючи, можна виділити такі переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств:

1. Скорочення витрат і помилок: Оптимізація дозволяє знизити витрати на ресурси, скоротити час виконання завдань і зменшити кількість помилок, що підвищує ефективність і знижує витрати.

2. Чітке визначення завдань і відповідальності: Вона допомагає визначити ролі та обов'язки, що формує у працівників та керівників ясне

розуміння їхніх функцій і внеску у досягнення цілей підприємства.

3. Інтеграція зі стратегією компанії: Оптимізація сприяє узгодженню бізнес-процесів зі стратегічними цілями компанії, що допомагає досягти результатів відповідно до стратегічних планів.

4. Підготовка до впровадження ІТ: Створює основи для успішного впровадження інформаційних систем і технологій, забезпечуючи підготовленість процесів до автоматизації та максимально ефективного використання ІТ-рішень.

5. Підготовка до організаційного редизайну: Сприяє підготовці до ефективного організаційного редизайну, дозволяючи оптимально організувати і структурувати процеси.

6. Покращення керованості: Підвищує прозорість і чіткість управління процесами, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і контролю над виконанням завдань.

7. Поліпшення взаємодії: Сприяє кращій комунікації і співпраці між працівниками та підрозділами, що знижує дублювання роботи і підвищує ефективність.

8. Наближення до сертифікації за стандартами ISO: Допомагає відповідати міжнародним стандартам якості, таким як ISO 9000, що може підвищити довіру клієнтів і конкурентоспроможність.

9. Зростання інвестиційної привабливості: Покращує ефективність і конкурентоспроможність підприємства, роблячи його більш привабливим для інвесторів та партнерів.

Згідно з даними клієнтів компанії InProject, оптимізація бізнес-процесів є особливо важливою для таких типів організацій:

1. Виробничі підприємства.
2. Компанії, що надають послуги.
3. Технологічні компанії.
4. Фінансові установи.
5. Компанії роздрібної та онлайн-торгівлі.

6. Громадські організації.

7. IT-компанії та стартапи.

Команда InProject поділилася актуальними способами оптимізації бізнес-процесів на 2023 рік [7]:

1. Роботизація та автоматизація: Впровадження роботизованих систем в управлінні складами допомагає зменшити втрати товарів, оптимізувати запаси і підвищити швидкість доставки, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню ризиків помилок.

2. Хмарні технології: Вони дозволяють зберігати і обробляти великі обсяги даних, співпрацювати над проектами і надавати послуги поза межами офісу.

3. Інтернет речей (IoT): Ця технологія покращує ефективність управління запасами, виробництвом і доставкою товарів.

4. Аналіз даних: Сучасні аналітичні інструменти дозволяють отримувати точну інформацію про процеси і приймати обґрунтовані рішення, наприклад, для оптимізації рекламних кампаній.

5. Розумні контракти: Автоматизують контроль за виконанням угод, зменшують ризики помилок і виключають потребу в посередниках.

6. Штучний інтелект (AI): Використовується для управління запасами і прогнозування попиту на продукти.

7. Віртуальна та доповнена реальність: Поліпшують процеси навчання, проектування та виробництва.

8. Блокчейн: Забезпечує безпеку і автоматизацію управління запасами, доставкою та документами.

InProject вважає, що майбутнє оптимізації бізнес-процесів буде базуватися на використанні штучного інтелекту, новітніх технологій та засобів аналізу даних. Компанії, які зможуть адаптуватися до цих змін і ефективно використовувати інновації, отримають конкурентні переваги і досягнуть значного успіху.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Впровадження оптимізації бізнес-процесів може значно підвищити ефективність підприємства за допомогою впровадження інноваційних рішень і новітніх технологій та допомогти в досягненні поставлених цілей.

Зазвичай це стає необхідним, коли компанія стикається з проблемами у своїх процесах і не може виконувати бізнес-завдання ефективно. Оптимізація бізнес-процесів є особливо корисною у наступних випадках: для підвищення продуктивності, для зменшення витрат і більш ефективного використання ресурсів, для покращення якості виробничих процесів і послуг, коли компанія стикається зі змінами в ринкових умовах або новим конкурентним середовищем, під час впровадження інновацій, для розширення бізнесу, при зміні управлінської системи або переході на нову стратегію, в умовах фінансової нестабільності.

### Література

1. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66> (дата звернення: 05.08.2024р.)
2. Інститут Цифрової Трансформації: інформаційний портал. URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (дата звернення 01.08.2024р.)
3. Коптєва Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785> (дата звернення: 08.07.2024р.)
4. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 107-112. DOI:10.32782/bses.81-18



5. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 1-11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
6. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проєктів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 33 (1). С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-20> (дата звернення: 15.07.2024р.)
7. Незалежне українське інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна» URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/928851.html>
8. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проєктів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59-65. DOI: [https://doi.org/10.26642/ten-2021-1\(87\)-59-65](https://doi.org/10.26642/ten-2021-1(87)-59-65)
9. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2022. 214 с.
10. Martseniuk O.V., Lichman O., Dominchak R. Current stock market development trends and their impact on business development. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 169-173. DOI: [10.32782/ bses.80-25](https://doi.org/10.32782/bses.80-25).

## References

1. Vytvyts'ka, O. Suvorova, S. and Koriuhin, A. (2022), “The influence of digital marketing on the development of entrepreneurship in the conditions of war”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
2. Digital Transformation Institute (2019), available at: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (Accessed 01.08.2024).
3. Koptieva, H. (2020), “Approaches to assessing the maturity of enterprise business processes from the perspective of their economic security”,

Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785> (Accessed 08.07.2024).

4. Martseniuk, O.V. Davydiuk, V. and Ruzhyts'ka K. (2023), “Factors for increasing the efficiency of enterprise activities in the modern economic conditions”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 81, pp. 107-112. DOI:10.32782/bses.81-18

5. Mel'nyk, T.Yu. (2022), “State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law”, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (100), pp. 1-11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)

6. Menchyns'ka, O.M. and Klischuk, Yu.O. (2020), “Features of business planning of international investment projects in industrialized countries (comparative analysis)”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 33 (1), pp. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-20>

7. Interfaks-Ukraina (2024), available at: <https://interfax.com.ua/news/press-release/928851.html> (Accessed 05 Aug 2024).

8. Svintsyts'ka, O.M. Suhoniak, I.I. and Puleko, I.V. (2021), “Business process optimization based on information technology in communications of IT projects”, *Tekhnichna inzheneriia*, vol. 1, pp. 59-65. DOI: [https://doi.org/10.26642/ten-2021-1\(87\)-59-65](https://doi.org/10.26642/ten-2021-1(87)-59-65)

9. Chorna, N.P. (2022), *Analitichnyj instrumentarij upravlinnia innovatsiinyi* [Analytical tools of innovation management], FOP Osadtsa Yu.V., Ternopil', Ukraine.

10. Martseniuk, O.V. Lichman, O. and Dominchak, R. (2023), “Surrent stock market development trends and their impact on business development”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 80, pp. 169-173. DOI: 10.32782/bses.80-25.

*Стаття надійшла до редакції 13.08.2024 р.*