

ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИ ВЗАЄМОВІДНОСИНАХ ПІДПРИЄМСТВА З ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

© 2025 ГОРБАНЕВИЧ В. Л.

УДК 658.512 : 005.336.2 : 338.1
JEL Classification: D20; L14; L23; M11; M20

Горбаневич В. Л. Значення бізнес-процесів при взаємовідносинах підприємства з іншими суб'єктами діяльності

Метою статті є розкриття та узагальнення бізнес-процесів таким чином, щоб надати їм особливого пріоритету під час взаємовідносин підприємства з іншими контрагентами та комерційними структурами. На цій основі встановлено, що підприємницька діяльність ґрунтується на бізнес-процесах, до яких долучаються інші суб'єкти, задіяні в операціях із виробництва продукції чи надання послуг. У зв'язку з цим передбачено використання таких методів дослідження: декомпозиції – для багатогранного обґрунтування системи управління на підприємстві, де бізнес-процеси розглядаються як її складові елементи; синтезу – для відображення структуризації підприємницької діяльності з метою детального аналізу функціонування бізнес-процесів у внутрішньому просторі; а також причинно-наслідкового аналізу – для обґрунтування здатності бізнес-процесів забезпечувати найвагоміші результати залежно від дій, напрямів і підходів, що формують їхню ефективність і дозволяють залучати інших суб'єктів як бізнес-партнерів. Доведено, що кожна система чітко взаємопов'язана з будь-яким процесом, на підставі чого підприємство досягає значних результатів, напружуваних і успіхів. Це зумовлює системне бачення діяльності підприємства з метою характеристики типів виробництва, що, своєю чергою, обґрунтовує циклічність операцій у його внутрішньому просторі. Висвітлено операційне управління на підприємстві за системним графіком, що підтверджує ключову роль бізнес-процесів у веденні підприємницької діяльності через формування портфеля замовлень на продукцію або послуги. У підсумку сформовано висновок, у якому бізнес-процесам надано пріоритетне та важливе значення для здійснення операцій з виробництва продукції чи надання послуг, що визначає подальший розвиток підприємства та вдосконалення його внутрішнього середовища.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління, підприємство, система, цикл, продукція, послуги.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Горбаневич Віталій Леонідович – засновник, Громадська організація «Світла-УКРАЇНА» (Хмельницьке шосе, 2, Вінниця, 21000, Україна)

E-mail: vetal11gl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5256-0419>

UDC 658.512 : 005.336.2 : 338.1
JEL Classification: D20; L14; L23; M11; M20

Horbanevych V. L. The Importance of Business Processes in the Relationship of a Company with Other Entities

The aim of the article is due to the disclosure and generalization of business processes in such a way as to give them special priorities when conducting relations between the company and other counterparties and commercial structures. Based on this, it was found that business processes are the basis of entrepreneurial activity, which involves other entities involved in operations for the production of goods or the provision of services. Thus, this provides for the use of such research methods, which include decomposition – for a multifaceted substantiation of the management system at the company, where business processes are considered its constituent elements; synthesis – which reflects the structuring of entrepreneurial activity in order to consider in detail the functioning of business processes in the internal space; the features of business processes are substantiated by a cause-and-effect relationship to provide the most significant results depending on the actions, directions and approaches that business processes are capable of providing, which determines the ability to involve other entities as business partners. It is proved that each system is clearly interconnected with any process, on the basis of which any company has significant results, developments, and achievements. This leads to a systemic vision of the companies activities in order to characterize the types of production, which substantiates the cyclical nature of operations in its internal space. Operational management at the company is highlighted according to a system schedule, which confirms the special key role of business processes in conducting entrepreneurial activity by forming a portfolio of orders for manufactured goods or providing services. Thus, a conclusion is formed, which gives priority and importance to business processes for conducting operations for the production of goods or the provision of services, on which the further development of the company and the improvement of its internal space depend.

Keywords: business processes, management, company, system, cycle, goods, services.

Fig.: 4. Tabl.: 1. Bibl.: 11.

Horbanevych Vitalii L. – Founder, NGO «Bright-Ukraine» (2 Khmelnytske Highway, Vinnytsia, 21000, Ukraine)

E-mail: vetal11gl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5256-0419>

Підприємство як суб'єкт економічної діяльності для здійснення численних і різноманітних господарських і фінансових операцій, має вступати у відносини із багатьма іншими суб'єктами. Це відносини з постачальниками матеріально-технічних ресурсів і покупцями продукції підприємства: відносини із зайнятими працівниками; відносини з органами місцевого самоврядування: фінансові і кредитні відносини; відносини, пов'язані із безпосередньою діяльністю підприємства.

Тому бізнес-процеси є координуючим ланцюгом вищої ієрархії управління на підприємстві із його структурними одиницями нижчого рівня, оскільки таке середовище, що відзначається виробництвом та іншими напрямками, зокрема і тими, які з ними пов'язані, направлені на виконання цілей шляхом прикладання спільних зусиль. Так само бізнес-процеси є поєднанням спільних дій структурних одиниць між собою, завдяки чому вимальовується та викреслюється система підприємницької діяльності.

До вчених, які у вагомому обсязі розглядами та досліджували бізнес-процеси у суб'єктах підприємницької діяльності, слід віднести М. О. Беседіна, М. Г. Безпарточного, П. В. Іванюту, М. Мескона, І. П. Міщука, Г. В. Осовську, М. І. Петренка, Г. Ю. Ткачука та ін. Згідно з публікацією М. Г. Безпарточного з'ясовано, що бізнес-процеси розглядаються за реінжиніринговими операціями, які означають набуття переваг для підприємницької діяльності. А до них відносяться заходи і підходи до зниження витрат, поліпшення внутрішнього простору з метою досягнення збереженості і ощадності ресурсів, оптимізація виробничого циклу за рахунок скорочення часу і зусиль поряд із підвищенням продуктивності праці, опрацювання інформаційних потоків поряд із оновленням автоматизованої системи управління за рахунок закупівлі нових і більш сучасних ІКТ у міру настання потреби. Тоді як К. Ю. Завражний під бізнес-процесами розуміє спільні дії під час ведення підприємницької діяльності, де інформаційні потоки посідають належне місце і грають центральну роль шляхом надання даних про критерії, ступінь довершеності операції, використання ресурсів, першочергові завдання – швидко орієнтуючись на мінливість зовнішнього середовища відповідно до потреб і запитів покупців і замовників.

Водночас висвітлюється публікація Є. К. Мержинського, де бізнес-процесами сприймається системне явище, де відбувається накопичення різноманітних і водночас взаємодіючих операцій, від чого відбувається перетворення предметів і речей від однієї до іншої, що має більш довершений ви-

гляд і характеризується споживчими, тобто корисними властивостями. Надалі наводиться цитування Мурованої Т. О., яка розглядає бізнес-процеси як взаємопов'язаність цілей, завдань, пріоритетів і заходів, структурно відображених і реалізованих через алгоритми, спрямовані на досягнення значущих результатів шляхом економії ресурсів, узгодженості операцій, впровадження передових практик, заснованих на кращому досвіді та інноваційних розробках, що проявляється у відповідних ефектах і якісних показниках. Як зазначає науковець Шепиленко В. Ю., бізнес-процеси слід розглядати як середовища, у яких відбувається взаємообіг і рух матеріально-сировинних форм та інформаційних потоків, що мають властивості створювати готову продукцію і товари та реалізуються у внутрішніх виробничих просторах (цехах, дільницях, конвеєрних лініях, складах). Водночас, незважаючи на це, досі не спостерігається чіткого відображення бізнес-процесів в організаційних структурах, хоча саме це визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно здійснювати підприємницьку діяльність.

Метою статті є розкриття та узагальнення особливого призначення бізнес-процесів при здійсненні взаємовідносин підприємства з іншими контрагентами та комерційними структурами.

Методологічною основою дослідження є декомпозиція, яка дозволяє розкрити систему управління підприємством, де бізнес-процеси розглядаються як її складові елементи. За допомогою синтезу висвітлено структурну побудову підприємства відповідно до його функціональної діяльності, що спричинило деталізацію бізнес-процесів у межах внутрішнього простору. Через причинно-наслідковий взаємозв'язок встановлено здатність підприємства досягати вагомих результатів, що визначає цільові дії, напрями та підходи до залучення інших суб'єктів як бізнес-партнерів у виробництво продукції або надання послуг.

Підприємства залежно від галузей економіки розрізняються за видами діяльності в розрізі операцій. Оскільки суб'єкт економічної діяльності, що характеризується повним замкнутим циклом, де здійснюється виробництво продукції, як правило, є матеріально-енергоємним (машинобудівні, металургійні підприємства), тоді як їх результати діяльності призначені для масового споживача. Водночас підприємства, які надають послуги (автостанції, лікарні), витрачають відносно незначну кількість початкових сировинних ресурсів, матеріалів і енергії. Проте їх послуги, як правило, індивідуальні та визначаються вимогами клієнтів.

Використовуючи системний підхід, є можливість з'ясувати, що будь-яке підприємство є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини, тобто сировину, матеріали, напівфабрикати, працю та ін., на вихідні, тобто в продукцію, послуги [10]. Саме від цього повна система виробничої діяльності підприємства називається операційною і є центральною ланкою щодо випуску продукції чи надання послуг. У цій системі, створеній на підставі раціонального (вертикального

і горизонтального) розподілу праці та поєднання у просторі та в часі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки (перетворенню) ресурсів, що отримується із зовнішнього середовища та видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище [6].

Принципова схема операційної системи, за якою закріплені бізнес-процеси у внутрішньому просторі підприємства, має такий вигляд (рис. 1).



Рис. 1. Принципова схема системи управління за бізнес-процесами

Джерело: систематизовано автором на основі [1].

Це означає, що операційна система включає до свого складу такі елементи, названі як підсистеми:

- ✦ що переробляє – виконує виробничу функцію, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин на вихідні результати;
- ✦ забезпечення – не пов'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи;
- ✦ планування і контролю – одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію та видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема [1].

Конкретні питання, які потрібно вирішити, включають планування виробничих потужностей, диспетчеризацію, управління матеріально-технічною базою, контроль якості тощо. Класифікація операційних систем заснована на характері виходу і типів використовуваного процесу переробки ресурсів. І на такій основі М. Мескон висвітлює чотири типи відтворюючих процесів, за допомогою яких можна проаналізувати будь-яку операційну систему [5]. Так, відмінностями сис-

тем, орієнтованих на проекти, є те, що кожна одиниця кінцевої продукції унікальна по конструкції, завданнях, місцезнаходженню або за будь-якими важливими споживчими властивостями та якісними ознаками. Це означає, що під конкретний виріб розробляється проект, здійснюються креслення, встановлюються споживчі й ергономічні параметри, та проводиться великий обсяг ручної роботи.

У дрібносерійній системі виробництва окремі підрозділи, цехи, дільниці спеціалізовані на виконанні різноманітних операцій. Об'єкти переробки подані виробами, які підлягали багаторазовій обробці або обслуговуючими клієнтами та проходять через операційну систему одиницями або незначними обсягами. Оскільки вимоги до обробки кожного об'єкта різні, то вони проходять обробку різними маршрутами і обов'язковістю перебування на всіх бізнес-процесах, за якими характеризується циклічність ведення діяльності у внутрішньому просторі чи виробничих приміщеннях, якими для себе і власних цілей володіє та розпоряджається кожне підприємство [9].

Система масового виробництва видає великі обсяги відносно стандартизованих виходів. Окремі одиниці продукції, яку випускають, не мають різниці у характеристиках або комплектації. Час

проходження одиниці продукції через операційну систему незначний та вимірюється у годинах або хвилинах. Виробничі ресурси операційної системи можуть бути впорядковані у визначеній послідовності та створюють технологічну потокову лінію, яка проходить через усю систему.

Наприкінці зазначається, що переробна система з безперервним процесом забезпечує виробництво значних обсягів однорідної продукції. Підходом до порівняння та

виявлення різних особливостей є співставлення окремих одиниць продукції як у процесі її виготовлення, так і за ідентичними або аналогічними результатами чи еталонами у довільних одиницях виміру – за обсягом, розміром, довжиною, масою або часом.

Отже, ресурси, що надходять на вхід системи безперервним потоком, проходять крізь неї, трансформуючись у матеріально-уречевлену форму або благо на виході, що й зумовлює класифікацію, наведену у табл. 1 [5].

Таблиця 1

Класифікація операційних систем (за М. Месконом)

Тип виробничої системи	Класифікація підприємницької діяльності	
	Продукція / Виробник	Послуги / Надавач
Проектна	Будівельний підрядник, інженер, архітектор	Лікар-терапевт, ремонтні роботи приміщень
Дрібносерійна	– Поліграфія і випуск друкованих матеріалів, публікаційних видань. – Виробництво столярного цеху	– Центр з медичного обслуговування населення. – Станція автосервісу і техогляду транспортних засобів
Масове виробництво	– Машинобудування. – Текстильно-швейне підприємство	– Логістичний комплекс. – Станція з технічного обслуговування транспортних засобів
Безперервний процес	– Нафтопереробка. – Видобування вугілля і корисних копалин	– Медійна сфера. – Дорожньо-патрульна служба

Джерело: систематизовано автором на основі [5].

В основу побудови операційних систем закладено виділення основної ланки – технології. Технологія – це прийнятий для цього виробництва метод з'єднання економічних, людських та інформаційних ресурсів, коли створюється товар чи надається послуга споживачу. Для цього слід пошукати на три підходи до побудови операційних систем: функціональний, галузевий, організаційний.

Функціональний підхід побудований на основі опису послідовних чи рівнобіжних функцій, необхідних для одержання заданого результату. Найчастіше функціонування операційних систем будують як сукупність забезпечувальних процесів, основних процесів, оформлювальних процесів.

Галузевий підхід припускає, що операційні системи будуються на підставі максимального обліку і відображення галузевої специфіки діяльності.

Організаційний підхід враховує технічні, функціональні та галузеві чинники. Виходячи з цього, операції слід розглядати як процес, метод або низку дій переважно практичного характеру [4].

Виходячи від цього визначення операції є невід'ємним атрибутом будь-якого виду підприємницької чи господарської діяльності, якій властиві організованість і продуктивність. Цим і зумовлюється формування під час здійснення операційного управління портфеля замовлень, що пов'язаний переважно зі структурою, динамікою і якістю чинників ринкового попиту, що має багато чого спільного із бізнес-процесами, які перетікають у внутрішньому просторі підприємства (рис. 2).

Портфель замовлень дозволяє ухвалювати рішення за заявками, що мають довгострокову перспективу на підприємстві, де у внутрішньому просторі існує повний замкнутий цикл щодо виробництва продукції (надання послуг), які відбуваються на різних стадіях життєвого циклу, маючи при цьому різноманітний темп зростання і різну ціну на ринку.

Цим визначається операційна потужність як максимально можливий річний обсяг випуску про-

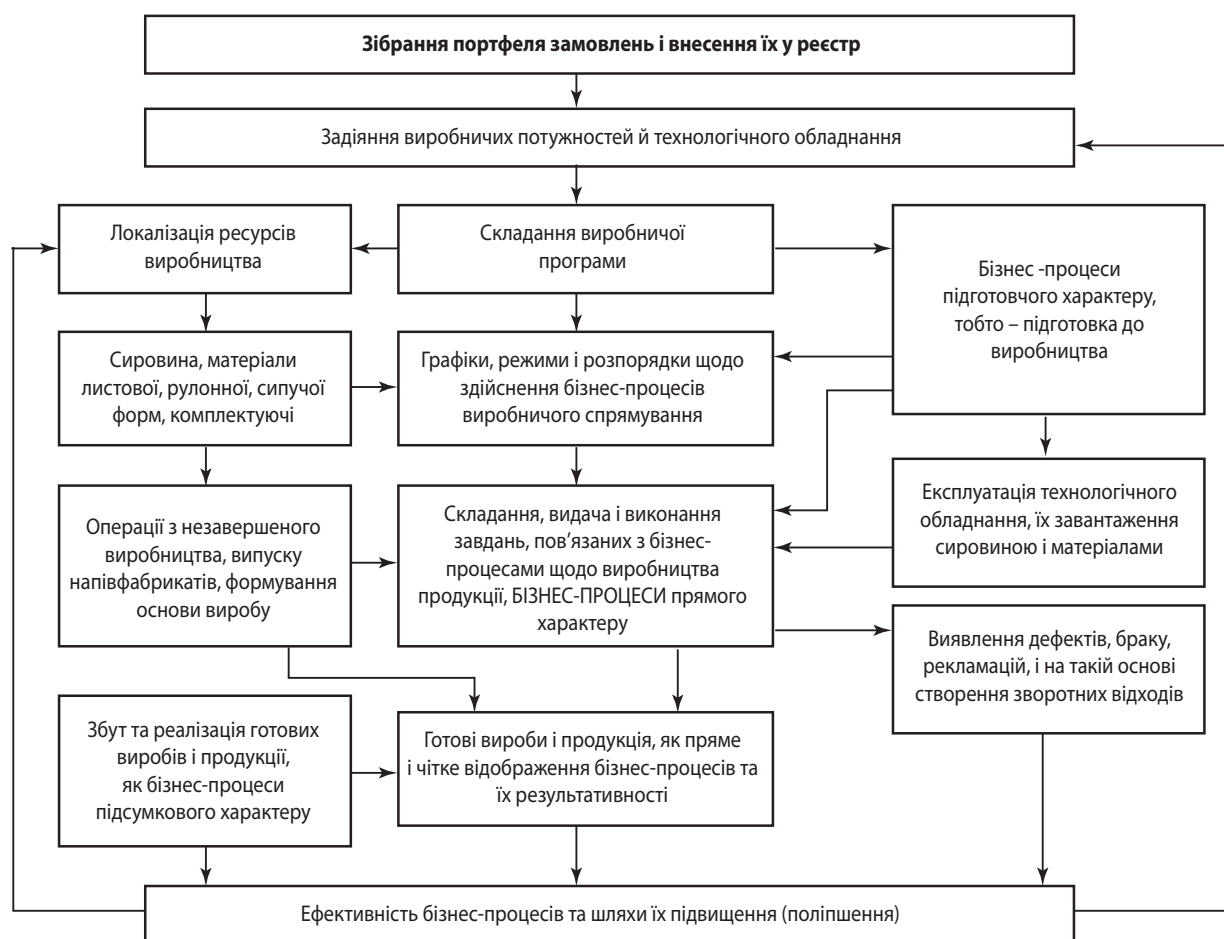


Рис. 2. Системний графік операційного управління на підприємстві відносно до його бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором на основі [4].

дукції (або надання послуг) у відповідній номенклатурі та асортименті за умови повного використання технологічного обладнання, виробничих площ та інших ресурсів із застосуванням прогресивних технологій і раціональних методів організації підприємницької діяльності. Саме на цій основі можливо оцінити операційну рентабельність, яка відображає досягнення балансу між попитом на товари, послуги та наявними ресурсами, що є необхідною умовою для забезпечення повної результативності підприємницької діяльності [8].

Слід зазначити, що ресурси, використані в процесі виробничої циклічності, насамперед необхідні для повного обсягу випуску готової продукції (або надання послуг), передбачених у портфелі замовлень. Якщо постачання ресурсів здійснюється у стислі терміни, це дає змогу організувати закупівлі таким чином, щоб до визначеного моменту надходила саме та кількість ресурсів, яка необхідна для обробки конкретної партії та виконання замовлень. Такий підхід дозволяє суттєво знизити витрати на зберігання, а також скоротити

потребу підприємства в складських приміщеннях і обладнанні [2].

Основна мета будь-якого підприємства реалізується в результаті виконання операційної діяльності, яка представлена у вигляді операційної програми, що визначає перелік, кількість, терміни та вартість виготовлення продукції (послуги). Підставою для формування програм є портфель замовлень на продукцію, пов'язаний з результатами вивчення кон'юнктури ринку і збуту виробів, відповідно до профілю організації. Важливими елементами при цьому є операційні потужності та ресурси. Підготовка операційної діяльності охоплює ряд етапів, починаючи від проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) і закінчуючи впровадженням нової продукції (послуги) або нових технологічних процесів в операційну діяльність. В процесі створення і впровадження нових виробів можна виділити такі етапи: проведення НДДКР; розробка технології виготовлення (виконання), випуск нових зразків продукції, зняття з виробництва застарілої продукції; освоєння покупцями і споживачами нової про-

дукції. Запасом може бути будь-який ресурс, який використовується для того, щоб задовольнити поточну або перспективну потребу в операційній діяльності, що пов'язано зі своєчасним виконанням замовлень, захистом від змін цін та інфляції. Операційні графіки – це завдання, що включають послідовність, об'єм, терміни і виконавців. Іноді може використовуватися мережений графік, який формується тільки з двох елементів: робота, подія. Незавершені операції – продукція, що знаходиться в процесі операційної діяльності, виготовлення якої не закінчене в межах цехів або самостійних ділянок, а також продукція, яка знаходиться у стадії перевірки, випробування або оформлення її як готову. Вона призначена для забезпечення ритмічного ходу операційної діяльності.

Операційні завдання – фіксація часу і місця виконання робіт в певній послідовності. Завдання може поступати з різних джерел: від замовника зі сторони, від відділу збуту, від інших організацій або операційних відділень організації. Процес завантаження устаткування – це встановлення правил використання устаткування в конкретні моменти часу. Устаткування повинне функціонувати протягом всього робочого часу, не рахуючи часу ремонту, контролю або перенастроювання. Існують показники оцінки завантаження: рівень фондівдачі, кількість продукції з одиниці устаткування, міжремонтний термін.

Готова продукція – це такі результати підприємницької діяльності на основі застосування бізнес-процесів, розроблені і масштабовані згідно

з вимогами ISO 9001:2018 або іншими технічними умовами (ТУ). І на основі цього готова продукція слугує базою для розрахунку із споживачами, завдяки цьому з'являється дохід і прибуток, а також виявляється рівень витрат на операційну діяльність, показника оборотності обігових предметів і засобів, при чому здійснюється співвідношення витрат і прибутку. Готова продукція може знаходитися на складі, упаковуватися, транспортуватися до споживача, прийматися споживачем, який, виплачуючи кошти за цінами і вартостями, приймає такі блага.

Операційні дефекти – відхилення від передбаченого Державним стандартом України або технічними умовами якості продукції. Для обчислення ризиків покупця і виробника потрібно знати фактичний відсоток очікуваних дефектів. Максимальний відсоток дефектів в окремій партії, який готовий прийняти покупець, називається допустимим відсотком браку в партії. Необхідно вміти визначати місце, час і чинників виникнення дефекту та бракованих складників.

Основними елементами продажу продукції (послуг) є: підготовка рекламних матеріалів на продукцію (послуги) організації; вивчення продукції організації і наявних рекламних матеріалів; вибір сегмента ринку (регіон, галузь, види організацій); підбір потенційних, споживачів (клієнтів); встановлення контакту з потенційним споживачем; укладання договорів і ведення переговорів. Тому вибрані і спроектовані процеси повинні аналізуватись, де для цього дані показники функціонування бізнес-процесів на підприємстві висвітлені на рис. 3.

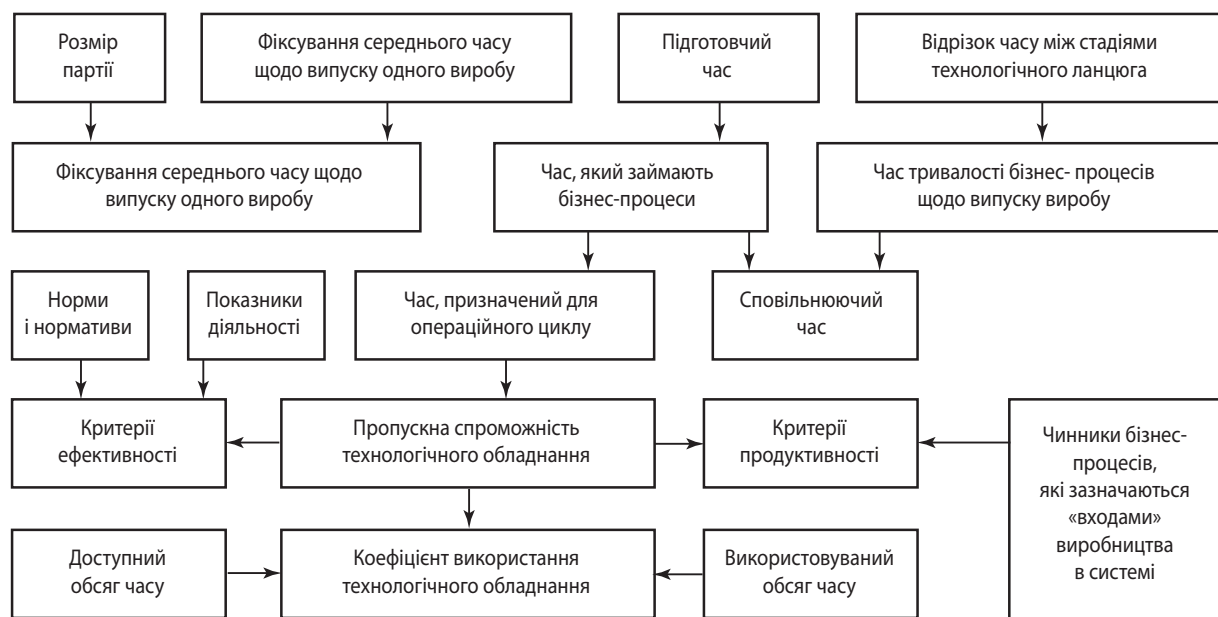


Рис. 3. Показники функціонування бізнес-процесу

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Саме так засвідчується поєднання спільних зусиль, а взаємозв'язки між суб'єктами й об'єктами відображаються через інформаційні потоки, які пронизують усе підприємницьке середовище та відображають функціонування бізнес-процесів. А такі інформаційні дані проходять по спеціалізованих каналах, якими відображаються взаємозв'язки і координовані дії, що обов'язково мають зворотну реакцію (рис. 4). Такі структурні поєднання зумовлюють здійснення підходів за бізнес-процесами, що являють

собою таку послідовність за відповідними етапами: розписування повного переліку завдань, що накладені на бізнес-процеси; проведення аналізу ступеня складності щодо виконання завдань за такими критеріями і показниками: трудомісткість вирішення завдань і визначення ступеня їх взаємопов'язаності; формування складу таких структурних одиниць, як відділи, цехи, дільниці та ін., за якими розраховується чисельність керівного складу, спеціалістів, службовців, виконавців [3].

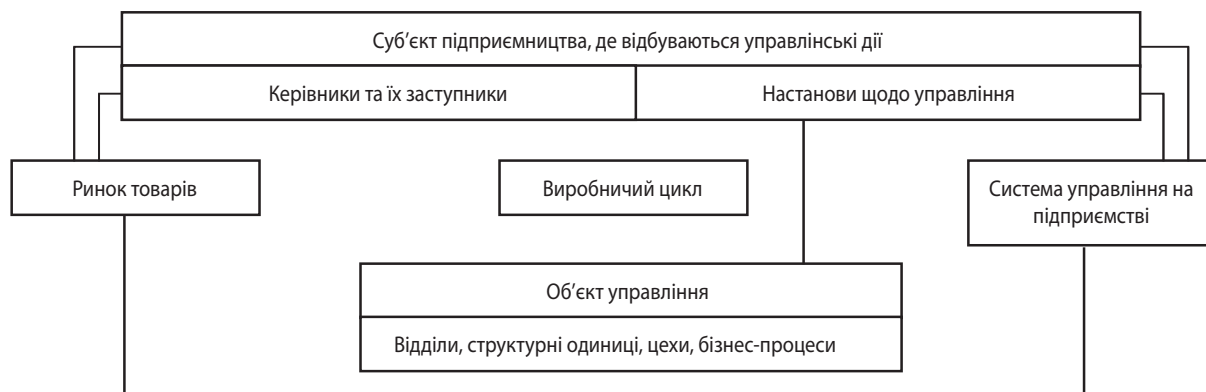


Рис. 4. Процес функціонування системи управління на підприємстві відповідно до розташування у ньому бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором.

Але згідно з такою схемою видно, що бізнес-процеси у вигляді системи управління на підприємстві вбирають і концентрують у собі цілі в супроводі із завданнями, відділи у поєднанні із структурними одиницями та цехами, парк технологічного обладнання та інструментів, кваліфіковані кадри і налаштований персонал [4].

Розглядаючи такий суб'єкт, взагалі слід зазначити, що задіявання конкретних відділів, структурних одиниць і цехів, які перебувають на внутрішньому просторі підприємства, має ланцюгову реакцію, включають обробіток ресурсів і сировини, за якими формуються вироби та продукція як підсумкові результати.

Основними ресурсами такого суб'єкта підприємництва є висококваліфіковані ініціативні кадри; деревина у формі листів, насипів, дощок, брусків, рулонів та відходів для повторної обробки; фінансове забезпечення у вигляді коштів та їх еквівалентів; високопродуктивне сучасне технологічне обладнання разом з інструментами та пристосуваннями; а також фіксовані форми й масиви інформації, що містяться у поточній та звітній документації, базах даних, програмному забезпеченні тощо [11]. Водночас головне полягає в тому, що бізнес-процеси на будь-якому підприємстві зосе-

реджені на досягненні ключових показників – витрат і грошових надходжень, через які реалізуються цілі щодо забезпечення рентабельності (прибутковості).

Бізнес-процеси, які містяться в системі управління будь-якого підприємства, має безпосереднє відношення до його функціональних зон та ієрархічної побудови в організаційній структурі, до чого прикріплені призначення й вимоги до досягнення цілей. Це чітко відображає горизонтальний і вертикальний розподіл трудових зусиль працюючого складу на підприємстві, на основі чого виконані завдання та обов'язки підлягають пропорційному розподілу. Це вимагає поєднання зусиль і співпраці всіх працюючих згідно зі встановленими намірами та важливими пріоритетами підприємства.

Отже, організаційна структура підприємства, підкріплена та відображена в системі управління, розглядається як єдине ціле, що об'єднує відділи, господарські одиниці та цехи, які тісно взаємопов'язані між собою. Саме це забезпечує перетікання бізнес-процесів відповідно до заданого виробничого циклу. Це означає, що організаційна структура повинна гарантувати реалізацію управлінських функцій, а також безперервність їх інте-

графії у бізнес-процеси на основі чинників, які визначають тип, складність і кількість рівнів ієрархії в системі управління за відповідних умов:

- ✦ обсяги виготовлення та реалізації продукції шляхом доведення до ринкового середовища за позиціями і кон'юнктурами;
- ✦ асортимент виробів і випускаючої продукції;
- ✦ складність і рівень уніфікації виробів та серійної продукції;
- ✦ рівень спеціалізації, концентрації, комбінування та кооперування виробництва;
- ✦ міжнародна інтегрованість підприємства.

Такі структурні поєднання зумовляють здійснення підходів за бізнес-процесами, що являють собою таку послідовність за відповідними етапами: розписування повного переліку завдань, що накладені на бізнес-процеси; проведення аналізу ступеня складності щодо виконання завдань за такими критеріями і показниками: трудомісткість вирішення завдань і визначення ступеня їх взаємопов'язаності; формування складу таких структурних одиниць, як відділи, цехи, дільниці та ін., за якими розраховується чисельність керівного складу, спеціалістів, службовців, виконавців.

ВИСНОВКИ

Таким чином, бізнес-процеси підприємства розглядаються як комплекс комерційних, організаційних, технічних та логістичних операцій, у процесі здійснення яких створюються товари або послуги, призначені для задоволення потреб оптових покупців. Бізнес-процеси мають повну відповідність ієрархічній структурі підприємства та його структурним одиницям, оскільки можуть складатися з підпроцесів нижчого рівня, які, своєю чергою, включають більш прості операції.

Кожне підприємство, залежно від галузі промисловості та сектора економіки, формує власний набір бізнес-процесів, який визначається з урахуванням ринкової орієнтації комерційної діяльності, асортиментної політики, спеціалізації, форм і методів оптового продажу, розміру складських площ та виробничих приміщень тощо.

Спрямування управлінських дій, зокрема тих, що взаємопов'язані з бізнес-процесами на підприємницьких суб'єктах, є найбільш ефективним за умови існування відповідного господарського комплексу та його структурних одиниць або елементів. Отже, до пропозицій щодо структурного відображення бізнес-процесів слід віднести постійне перетворення середовища шляхом підвищення рівня технічного оснащення внутрішнього простору з метою вдосконалення системи управ-

ління. Адже кожне підприємство, реалізуючи власні цілі, ініціативи та прагнення, а також задовольняючи господарські потреби, прагне до розвитку й удосконалення, що набуває особливого значення та пріоритетності в умовах безперервного науково-технічного прогресу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бессєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦУЛ, 2005. 496 с.
2. Безпарточний М. Г. Використання реінжинірингу при оптимізації бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі регіону. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 80–88.
3. Завражний К. Ю. Удосконалення класифікації комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4. С. 22–25.
4. Мержинський Є. К., Комазов П. В. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25. С. 162–166.
5. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Fundamental of Management*. Ed., 3, illustrated. New York : Harper & Row Publisher, 1988. 777 p.
6. Міщук І. П., Марій О. Т. Управління логістичними бізнес-процесами підприємств торгівлі: проблеми теорії та практики. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 4 (82). С. 153–159. DOI: 10.32845/bsnau.2019.4.29
7. Мурована Т. О., Антонюк Я. О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.100
8. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 581 с.
9. 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: 10.32702/2306-6806.2022.2.125
10. Шепиленко В. Ю. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 1 (91). С. 39–46. DOI: 10.32782/bsnau.2022.1.6
11. Що таке бізнес-процеси та які їхні основні елементи? // iT. Artel. URL: <https://it-artel.ua/instruction/chto-takoe-byznes-proczessu-y-kakyye-uh-osnovnye-elementy/>

REFERENCES

- Bezpartochnyi, M. H. (2018). Vykorystannia reinzhynirynhu pry optymizatsii biznes-protseviv pidpriemstv optovoi torhivli rehionu [Using reengineering to optimize business processes of wholesale trade enterprises in the region]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 80–88. https://doi.org/re2018.02.080_u.php
- Biesiedin, M. O., & Nahaiev, V. M. (2005). *Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiyni pidkhid (modulnyi variant)* [Fundamentals of management: An assessment-situational approach (modular version)]. Kyiv: TsUL.
- Merzhynskiy, Ye. K., & Komazov, P. V. (2019). Pobudova informatsiinoi systemy strukturnoho modeliuвання biznes-protseviv [Building an information system for structural modeling of business processes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 25, 162–166.
- Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Fundamental of management* (3rd ed., illustrated). New York: Harper & Row Publisher.
- Mishchuk, I. P., & Marii, O. T. (2019). Upravlinnia lohistychnymi biznes-protsevy pidpriemstv torhivli: problemy teorii ta praktyky [Management of logistics business processes of trade enterprises: Problems of theory and practice]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, 4(82), 153–159. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.29>
- Murovana, T. O., & Antoniuk, Ya. O. (2020). Upravlinnia biznes-protsevy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Business process management in the context of strategic development of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 100–103. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100>
- Osovska, H. V., & Kopytova, I. V. (2009). *Osnovy menedzhmentu: praktykum* [Fundamentals of management: Workshop]. Kyiv: Kondor.
- Shepylenko, V. Yu. (2022). Teoretychni osnovy orhanyzatsii biznes-protseviv promyslovoho pidpriemstva [Theoretical foundations of the organization of business processes of an industrial enterprise]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, 1(91), 39–46. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.6>
- Tkachuk, H. Yu., & Biliak, T. O. (2022). Optymizatsiia osnovnykh ta dopomizhnykh biznes-protseviv u biznes-modeli suchasnoho vyrobnychoho pidpriemstva [Optimization of the main and auxiliary business processes in the business model of a modern manufacturing enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 125–128. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.125>
- Zavrazhnyi, K. Yu. (2020). Udoskonalennia klasyfikatsii komunikatsiinykh biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv [Improving the classification of communication business processes of industrial enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 4, 22–25.
- IT. Artel. (n.d.). *Shcho take biznes-protsevy ta yaki yikhni osnovni elementy?* [What are business processes and what are their main elements?]. Retrieved from <https://it-artel.ua/instruction/chto-takoe-biznes-protsessu-y-kakye-yh-osnovnye-elementy/>