

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. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.59>

УДК [070:316.7]:005-047.44

А. П. Гейдор,

*к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5098-0882>

Т. Я. Війтович,

*асистент кафедри теорії і практики журналістики,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7416-3863>

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ У СУЧАСНИХ МЕДІАКОМПАНІЯХ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

A. Heidor,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Business Finance, Kyiv National University of Trade and Economics*

T. Viytovych,

*Assistant of the Department of Theory and Practice of Journalism,
Ivan Franko National University of Lviv*

BUSINESS PROCESSES IN MODERN MEDIA COMPANIES: ANALYSIS AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT

У статті досліджено поняття бізнес-процесів сучасних підприємств, зокрема медіаорганізацій, та проаналізовано їх значення для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Бізнес-процеси – це комплекс взаємопов’язаних завдань, який є необхідним сегментом функціонування будь-якої компанії, в тому числі й медіа. Значна увага приділяється важливості інноваційних підходів до оптимізації бізнес-процесів, адже в сучасному світі неможливо це реалізувати без використання інформаційних технологій, зокрема в ланці управління бізнес-процесами.

У дослідженні велику увагу звернено на адаптивність бізнес-процесів до кризових умов. Зазначається, що бізнес-процеси мають бути динамічними до змін на ринку, щоб забезпечити позицію компанії в умовах невизначеності. Проаналізовано стан медіаорганізацій після повномасштабного вторгнення та неготовність бізнес-процесів в медіаорганізаціях до таких подій. Як приклад наведено бізнес-процес залучення та розміщення реклами, який у форс-мажорній ситуації повністю зупинив своє функціонування і перезапустився аж через пів року.

The article studies the phenomenon of business processes of modern enterprises, in particular, media organizations, and examines their value in enhancing competitiveness and efficiency of enterprises. Business processes are a complex of interrelated tasks and are a necessary segment of functioning of any company, including media. For effective functioning of any organization, there has to be a system of business processes put in place. Despite the important role of business processes in modern media companies, they are not given enough attention, that is why in crisis situations, as demonstrated during war time, media companies cannot function effectively. Therefore, considerable attention is paid to the importance of innovative approaches to optimizing business processes, because in today’s world it is impossible without the use of information technologies. This is particularly relevant in area of business processes management.

In the study, much attention is paid to the adaptability of business processes to crisis conditions. It is noted that business processes should be adaptable in changing market to ensure the spot of the company in the uncertain conditions. The state of media organizations after full-scale invasion was analyzed, as well as unpreparedness of business processes in media organizations to such events. For example, a business process of attracting and placing advertisement in a force majeure situation completely stopped its functioning and restarted only after half a year.

Additionally, question of necessity of integration of new technologies in business process has been analyzed, particularly in the field of media. Using digital tools such as automation and data analytics, allows media organizations to manage their resources more efficiently, reduce costs and increase agility in response to change market. In particular, the automation of content creation and distribution becomes one of the main tools for ensuring competitive advantages in conditions of growing digitalization.

The article also emphasizes the importance of a strategic approach to business process management, which includes not only implementation of technologies, but also ongoing monitoring of their effectiveness. Successful management of business processes contributes not only to maintaining stability of the company, but also ensures its continuous development, adaptation to new conditions as well as long-term growth, even in crisis situations.

Ключові слова: *бізнес-процес, медіаорганізація, створення контенту, управління бізнес-процесами, вдосконалення бізнес-процесу.*

Key words: *business process, media organization, content creation, business process management, business process improvement.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Для ефективного функціонування будь-якого підприємства має бути налагоджена система

бізнес-процесів. Незважаючи на важливу роль бізнес-процесів у сучасних медіаорганізаціях, їм приділяють замало уваги, а тому в кризових ситуаціях, а це ми побачили під час війни, медіакомпанії не можуть ефективно функціонувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо говорити про дослідження бізнес-процесів українських медіаорганізацій, то їх дуже мало. Одним з основних є дослідження проведене у 2019 р. вченими Центру вдосконалення економічної журналістики при Київській школі економіки Анною Гарус та Андрієм Яніцьким. Загалом поняття бізнес-процес докладно проаналізували відомі іноземні теоретики, такі як М. М. Хаммер, М. Портер, Т. Девенпорт, Д. Чампі, М. Міллар. Сучасні українські вчені, зокрема А. Гейдор, О. Тур, А. Матусевич, О. Остапчук, Ю. Кравчик та інші, багато уваги приділяли дослідженню оптимізації, реінжинірингу та управління бізнес-процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Незважаючи на доволі розгалужену систему праць щодо функціонування, ефективності, оптимізації бізнес-процесів, недостатньо розглянутим є, а тому потребує додаткового аналізу, вивчення поняття бізнес-процесу в медіасередовищі та дослідження інноваційних способів і методів для підвищення їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній теорії термін «бізнес-процес» добре відомий і активно використовується в різних галузях. Проте бізнес-процеси в медіаорганізаціях є недостатньо дослідженими, особливо якщо говорити про український медіаринок. Тому дуже важливо вивчати бізнес-процеси в медіа, адже з розвитком цифрових технологій змінилися запити від аудиторії не лише щодо способів подання інформації, а й контенту. Аналіз цієї сфери може сприяти вдосконаленню управлінських практик і підвищенню конкурентоспроможності медіакомпаній. Жодне підприємство не може бути перспективним і прибутковим без належної організації функціонування бізнес-процесу, який є

дуже важливими і через динамічність потребує постійного вивчення, а це, в свою чергу, приводить до появи різноманітності його визначень.

Так, наприклад, американські дослідники Дж. Чемпі та М. М. Хаммер визначають бізнес-процес як сукупність дій, які перетворюють один або більше типів вхідних даних у вихідний, який цінний для клієнта [1, с.38]. Це визначення підкреслює сутність бізнес-процесу як послідовності дій, що трансформують вхідні ресурси в цінний для клієнта вихід – результат, акцентуючи на важливості створення споживчої цінності.

Дослідник М. Портер у своїй праці *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* наголошує на тому, що важливо аналізувати ланцюг вартості. Теорію ланцюга вартості застосовує підприємство, яке розглядає себе як набір дискретних, але пов'язаних виробничих функцій, якщо їх можна визначити як діяльність. При формуванні ланцюга створення вартості основний акцент зосереджується на тому, як ці види діяльності створюють цінність. Отже, за Портером, бізнес-процес – це діяльність, яка перетворює різні типи (один або більше) вхідних даних у вихідні, які мають цінність для клієнта [2, с.39].

У праці М. Портера та М. Міллара *How Information Gives You Competitive Advantage* можна виділити декілька концепцій, які пояснюють явище бізнес-процес через ланцюг вартості та обґрунтовують, як інформаційні технології впливають на них. Формування ланцюга вартості – це дуже важливий процес, бо саме тут проводиться поділ діяльності на технологічні та економічні види, кожен з яких в кінцевому результаті робить послугу або продукт більш ціннісним [3, с.3]. Ця концепція показує міру залежності різних видів діяльності, а тому дуже важливо розуміти, вміти керувати і оптимізувати систему бізнес-процесів в організації. Наприклад, для медіа це може бути зв'язок між продукуванням контенту та створенням і продажем реклами.

У праці «Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності» зазначається, що бізнес-процеси мають

забезпечувати продуктивність та ефективність підприємства, і наголошують на тому, що бізнес-процеси є механізмом формування споживчої цінності через перетворення ресурсів з метою досягнення конкретної цілі суб'єкта бізнесу [4].

Деякі дослідники дають визначення бізнес-процесів, підкреслюючи їх сутність як сукупності внутрішніх видів діяльності підприємства, спрямованих на створення продукції або послуги. Бізнес-процеси являють собою множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [5]. Це визначення підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління діяльністю компанії. Воно акцентує увагу на необхідності координування різних видів діяльності для досягнення оптимального результату.

Ефективність бізнес-процесів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та відповідати вимогам споживачів, і від цього залежить якість продукції, що впливає на рівень лояльності клієнтів і їх бажання повертатися до бренду.

Також важливо зазначити, що бізнес-процеси мають бути гнучкими для забезпечення безперервного покращення продукції та послуг. Компанії, які успішно керують своїми бізнес-процесами, мають перевагу у швидкості реагування на зміни попиту та ринкові умови. Так, добре налагоджені бізнес-процеси в медіаорганізації, наприклад, процес створення контенту або процес поширення контенту серед аудиторії надають їй змогу відповідати запитам аудиторії. Зокрема, покращені бізнес-процеси дозволяють швидко адаптувати контент до нових трендів, оперативно оновлювати новини або запускати нові медіаформати. Це забезпечує конкурентоспроможність та здатність медіакомпанії утримувати та розширювати свою аудиторію в динамічному медіасередовищі.

У дослідженні The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign визначено бізнес-процес організації як

сукупність завдань, які мають логічний зв'язок і кінцевою метою їх виконання є певний результат, який характерний для конкретного бізнесу [6]. Це визначення акцентує увагу на структурованості, цільовій орієнтації та специфічності бізнес-процесів в організації.

Отже, з вищенаведених визначень бізнес-процесів бачимо, що одні дослідники визначають бізнес-процеси через формування доданої вартості, інші, такі як М. Портер, – через ланцюг вартості, проте всі вони акцентують на тому, що на виході бізнес-процесу формується цінність для споживача.

Наприклад, бізнес-процес створення контенту формує значну цінність на виході, яка виражається у різних аспектах. Перш за все, він створює інформаційний продукт, що задовольняє потреби аудиторії у знаннях, розвагах чи аналітиці. В свою чергу, контент, що генерується, може підвищувати рівень залученості користувачів, утримуючи їх увагу та збільшуючи час взаємодії з платформою. Це також сприяє формуванню лояльності аудиторії, що є важливим для довгострокового успіху медіаорганізації.

Додатково, високоякісний контент підвищує репутацію бренду медіаорганізації, що може залучити більше рекламодавців та партнерів. Створений контент може бути монетизованим через різні канали, такі як підписки, платні статті, рекламу чи спонсорований контент. Ексклюзивні матеріали або глибокі аналітичні статті можуть залучати спеціалізовану аудиторію, готову платити за доступ до унікальної інформації.

Контент також сприяє підвищенню пошукової видимості (SEO), що допомагає залучати нових відвідувачів на сайт через органічні пошукові запити. Крім того, добре структурований контент може бути поширений через соціальні мережі, підвищуючи впізнаваність бренду та створюючи вірусний ефект. Як наслідок, цінність створеного контенту полягає у його здатності приносити економічну вигоду, розширювати аудиторію, підтримувати лояльність користувачів та зміцнювати ринкову позицію медіаорганізації.

Якщо порівнювати початкові дослідження бізнес-процесів із сьогоденням, то концепція дуже розвинулася. Перші моделі процесів були простими та зорієтованими на базові операційні завдання. З розвитком інформаційних технологій і впровадженням нових методологій процеси стали більш складними та інтегрованими. Відтепер вони враховують не лише внутрішні операції, але й взаємодію з постачальниками, клієнтами та іншими зовнішніми партнерами. Одним з важливих епатів в еволюції бізнес-процесів стало введення у 2012 р. терміна Intelligent business process management suites (iBPMS). Його ввів Джим Сінур під час роботи в компанії Gartner. Потреба у такому визначенні з'явилася із розвитком інформаційних технологій та штучного інтелекту. За допомогою iBPMS можна проводити потужну аналітику та виявляти тенденції з метою оптимізації бізнес-процесів. Оскільки бізнес потребує більшої динамічності та ефективності, такі процесні моделі створюють адаптивне підприємство, здатне керувати змінами в реальному часі. Очікується, що інтелектуальні агенти та стратегічні моделі BPM зможуть керувати інноваційними процесами, що охоплюють великі дані, прогностну аналітику, соціальні платформи, мобільні пристрої та хмарні обчислення [7]. Отже, iBPM використовує сучасні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Ці технології дають змогу більш ефективно обробляти великі обсяги даних, передбачати можливі проблеми і знаходити найкращі рішення для їх розв'язання. Інтелектуальні системи можуть автоматично коригувати процеси в реальному часі, підвищуючи їх продуктивність і гнучкість. Прикладом iBPM є інтеграція соціальних медіа у бізнес-процеси, яка відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами та партнерами. Соціальні платформи надають безцінні дані про уподобання та поведінку споживачів, тобто дає доступ до своєї аудиторії, що дозволяє компаніям краще адаптувати свої продукти і послуги до потреб ринку. Крім того, соціальні медіа сприяють покращенню внутрішньої комунікації та співпраці між співробітниками.

Сучасні компанії все більше уваги приділяють стійкості своїх бізнес-процесів. Це включає заходи з енергоефективності, мінімізації відходів, використання екологічно чистих матеріалів та зниження впливу на навколишнє середовище. Стійкі бізнес-процеси не лише сприяють захисту довкілля, але й підвищують репутацію компанії серед споживачів, які все більше орієнтуються на екологічні аспекти.

Бізнес-процеси на будь-якому підприємстві поділяють на категорії, що залежить від їх важливості. Оскільки науковці Центру вдосконалення економічної журналістики при Київській школі економіки бізнес-модель медіа визначають як структурований опис процесу створення, оформлення і дистрибуції контенту, що є цінністю для споживачів, за ціною, яку вони можуть собі дозволити [8], то найважливішим бізнес-процесом медіаорганізації є створення контенту. Класифікація бізнес-процесів на типи є надзвичайно важливою для ефективного управління організацією. Це дає змогу виділити найважливіші або основні процеси, тобто які на виході мають цінність для споживачів, а також визначити підтримувальні процеси, що є допоміжними для функціонування основних. Також поділ на категорії сприяє спрощенню системи управління ресурсами, а також дає змогу раціонально використовувати ресурси. Зрештою, поділ бізнес-процесів спрощує менеджмент в організації, зокрема у ланці управління підрозділами, і тим самим зумовлює дотримання стратегії і досягнення цілей підприємства.

Можна виділити такі три типи бізнес-процесів: 1) Керівні бізнес-процеси – це такі процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління, починаючи з кожного конкретного бізнес-процесу і закінчуючи системою управління в цілому. Це і стратегічне планування підприємством, і менеджмент довкілля, і оперативне управління процесами. 2) Операційні – бізнес-процеси, які становлять зміст основного бізнесу компанії та формують основний потік доходів. До них належать процеси продажів, відвантаження, планування, розрахунків та підбиття підсумків і т. д. 3) Підтримувальні – бізнес-процеси, які підтримують операційні процеси. Це бухгалтерський

облік та складання балансу, менеджмент персоналу та інформації, контроль та забезпечення якості тощо [9, с.81].

Проте деякі дослідники виділяють чотири групи критеріїв, розмежовуючи в окремі категорії основні і бізнес-процеси менеджменту. Таким чином маємо чотири групи бізнес-процесів: основні бізнес-процеси – формують дохід від діяльності підприємства; бізнес-процеси підтримки – підтримка виробництва: обслуговувальні підприємства та заходи із забезпечення інфраструктури; бізнес-процеси менеджменту – керівники та топменеджмент підприємства: їх робота та основні функції [9, с.80].

Якщо спроектувати поділ бізнес-процесів за критеріями на невелике медіапідприємство, то ефективнішим буде застосування трьох типів. Керівними бізнес-процесами, тобто тими, які охоплюють весь комплекс функцій управління, від окремих бізнес-процесів до системи управління в цілому і забезпечують загальну координацію та напрямок для всіх інших процесів, в медіаорганізації є стратегічне планування контенту, управління редакційною політикою, оперативне управління командою. Тут спостерігається чітка ієрархія та відповідальність, легше контролювати стратегічні ініціативи, але є загроза надмірної централізації, що може уповільнити реагування на зміни в медіаіндустрії. Операційними бізнес-процесами, тобто тими, які становлять зміст основного бізнесу компанії та формують основний потік доходів, в медіа є створення та публікація контенту, робота з рекламодавцями, організація медіаподій. Такі процеси сфокусовані на основних бізнес-функціях, на підвищенні ефективності та продуктивності роботи медіаорганізації. Основне для менеджера – слідкувати за взаємодією з підтримувальними процесами для забезпечення ефективної діяльності організації в цілому. До підтримувальних бізнес-процесів в медіаорганізації можна зарахувати бухгалтерський облік, управління персоналом, IT-підтримка, маркетинг, тобто вони мають забезпечити необхідні ресурси та підтримку для операційних процесів. Дуже

часто їх недооцінюють в організаціях, де акцент робиться лише на операційних процесах.

Якщо проаналізувати поділ бізнес-процесів в медіакомпанії на чотири групи, то до основних бізнес-процесів, які формують дохід від діяльності підприємства, можна зарахувати виробництво контенту, продаж реклами, організацію медіаподій. До групи підтримувальних бізнес-процесів (підтримка виробництва та заходи із забезпечення інфраструктури) належать технічна підтримка, обслуговування обладнання, маркетингова підтримка. Вони є менш помітними на підприємстві, але дуже значущими, бо забезпечують інфраструктуру та підтримку для основних процесів. Бізнес-процеси менеджменту – це стратегічне управління, прийняття рішень, управління редакційною політикою. Вони забезпечують стратегічний напрямок та координацію всієї діяльності компанії. До інноваційних бізнес-процесів, а вони спрямовані на розвиток нових продуктів, послуг або ринків, можна зарахувати дослідження та розробка нових медіапродуктів, впровадження нових технологій, маркетингові дослідження, тобто це ті процеси, які мають забезпечити розвиток та конкурентоспроможність компанії, сприяють довгостроковому зростанню та адаптації до ринку. Їх недоліками є високі витрати та ризики, а також можливість невдачі інноваційних проектів (Табл.1).

Підсумовуючи вищепроведений аналіз, можемо говорити про те, що для невеликого медіапідприємства найбільш доцільним є поділ бізнес-процесів на три категорії: керівні, операційні та підтримувальні. Цей підхід забезпечує простоту та ясність, що є критично важливим для невеликих організацій з обмеженими ресурсами. Поділ на три категорії дає змогу чітко визначити основні функції та відповідальність у компанії, спрощуючи управління та координацію процесів.

Таблиця 1. Поділ бізнес-процесів в медіаорганізації на групи

Група бізнес-процесів	Назва бізнес-процесу	Вхід	Вихід
Основні бізнес-процеси	Виробництво контенту	Редакційне завдання, ідея	Готовий матеріал
Основні бізнес-процеси	Залучення та розміщення реклами	Пропозиції рекламодавців	Дохід від реклами
Основні бізнес-процеси	Організація медіаподій	План заходу, ресурси	Подія, матеріал для висвітлення
Підтримувальні бізнес-процеси	Технічна підтримка	Відкриті дані, запити користувачів	Робочі системи, журналістика даних
Підтримувальні бізнес-процеси	Обслуговування обладнання	Стан обладнання	Обладнання в робочому стані
Підтримувальні бізнес-процеси	Маркетингова підтримка	Інформація про ринок	Просування продукту, збільшення аудиторії, інформація про конкурентів
Бізнес-процеси менеджменту	Стратегічне управління	Аналітика, тенденції	Стратегічні рішення, плани
Бізнес-процеси менеджменту	Управління редакційною політикою	Аналіз контенту, теми	Редакційна політика, зміст публікацій
Бізнес-процеси менеджменту	Прийняття рішень	Дані, аналітика	Прийняті рішення, плани дій
Інноваційні бізнес-процеси	Розробка нових медіапродуктів	Ідеї, ресурси	Нові медіапродукти
Інноваційні бізнес-процеси	Впровадження нових технологій	Нові технології	Оптимізовані процеси
Інноваційні бізнес-процеси	Маркетингові дослідження	Дані про ринок	Аналіз ринку, нові стратегії

Джерело: сформовано на основі досліджень авторів

Поділ на чотири групи може бути корисним для великих організацій, у яких складна структура управління та необхідність інновацій потребують детальнішого розподілу процесів. Наприклад, для медіаорганізації, такої як ТРК «1 Західний», в якій працює понад 40 осіб, доцільно поділяти бізнес-процеси на чотири групи. Такий поділ забезпечує більшу ясність та ефективність управління. Це дозволяє чіткіше визначити функції кожної групи процесів, забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів та кращу координацію роботи. Керівники можуть більш ефективно

контролювати та вдосконалювати основні та підтримувальні процеси, зосереджуючись на стратегічних та інноваційних аспектах діяльності. Таким чином, поділ на чотири групи сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку. Однак для невеликого медіапідприємства такий підхід може бути надто складним і менш ефективним.

Одним із найважливіших аспектів в теорії бізнес-процесів є ефективне управління ними. Кожен редактор або власник медіакomпанії зацікавлений в оптимізації її роботи, адже це не лише є запорукою процвітання, а також дає можливість заходити на міжнародні медіаринки. Зараз вся увага дослідників зосереджена на проблемі опису та оптимізації бізнес-процесів. Це особливо актуально в умовах війни, адже на кожному медіапідприємстві дуже важливо впровадити деякі зміни в підході до управління бізнес-процесами з метою виходу з кризової ситуації. Наприклад, з початком повномасштабної війни в Україні такий медійний бізнес-процес як *залучення та розміщення реклами* реклами перестав функціонувати і приносити прибуток. Для того, щоб він знову запрацював у редакціях, головний редактор повинен був запустити процес оптимізації цього бізнес-процесу, бо він в основному виконує роль менеджера. Як зазначають дослідники О. Соснін, В. Казарацев [10, с.47], для того щоб налагодити ефективне управління бізнес-процесами, менеджерові потрібно:

- розробити та документувати основні виробничі процеси, розробити механізм оцінити ефективності кожної операції;
- впровадити більш ефективні виробничі операційні процеси, визначити способи використання процедур та технологій, необхідних у зміні в роботі виробничого персоналу;
- розробити системи організаційної взаємодії виробничого персоналу (ефективний обмін інформацією, перероблення посадових інструкцій, визначення оптимальної системи мотивації, створення робочих команд, розроблення програм підготовки та перепідготовки фахівців);

- інтегрувати розроблені оптимальні виробничі процеси та навчання робітників, перехід до нових принципів організації діяльності.

Тобто, дуже важливо аналізувати і мати стратегію розвитку не лише в умовах конкурентного середовища, але і у випадку такої кризи, як війна. У такий період підприємство має застосовувати розроблені антикризові моделі, для того, щоб зберегти підприємство. Тут ми вже говоримо не про вдосконалення бізнес-процесів з метою збільшення прибутку, а про їх зміну, щоб якнайменше втратити. З початком повномасштабного вторгнення велика кількість медіа призупинила або припинила свою діяльність через те, що прибуток від залучення та розміщення реклами, а це один з основних потоків фінансів для медіа, став нульовим. Проблема в тому, що більшість медіаорганізацій в Україні не мають чіткого плану зміни бізнес-процесів під час кризи. Особливо це стосується такого важливого бізнес-процесу, як залучення та розміщення реклами в медіа. Відсутність стратегічного підходу до управління рекламними кампаніями під час економічних чи політичних криз може призвести до значних фінансових втрат. Багато медіакомпаній не мають резервних планів для адаптації процесів до змін ринку. Це може включати перегляд тарифів на рекламу, зміну цільової аудиторії або переформатування рекламних продуктів. Внаслідок цього під час кризи значна кількість видань втрачають рекламодавців і не можуть забезпечити стабільні доходи. Відсутність адаптивних стратегій ускладнює можливість швидкого реагування на зміни ринку. У сучасних умовах, коли кризи можуть виникати несподівано, медіакомпаніям необхідно розробляти і впроваджувати ефективні плани змін бізнес-процесів, включаючи залучення та розміщення реклами.

Тому, щоб медіапідприємство ефективно функціонувало і було конкурентноспроможним на ринку, потрібно, щоб всі бізнес-процеси були належно оптимізовані, для цього кожен керівник має слідкувати за тим, щоб медіа функціонувало як єдиний механізм, тобто, щоб всі процеси були злагодженими і взаємопов'язаними.

Бізнес-процеси складаються з основних завдань і дій, які пов'язані між собою, класифіковані за категоріями та згруповані. Бізнес-процеси вищого рівня зазвичай використовують для демонстрації того, як виконується багато різних наборів операцій. Наприклад, відділ маркетингу можна описати як сукупність процесів, хоча це повністю залежить від структури кожної організації. Бізнес-процес може також складатися з додаткових дій у межах самого бізнес-процесу, і в такому випадку ці додаткові дії називаються підпроцесами. Спершу слід переглянути процеси комплексно, оскільки бізнес-процес може запускати багато завдань, а також ініціювати інші процеси. Таким чином, часто простежується зв'язок між різними процесами (як процесами, що додають вартість, так і процесами, що не додають вартості), які беруть участь в обслуговуванні клієнта. Бізнес-процеси часто ілюструються різними діаграмами, які можна читати, наприклад, за допомогою нотаційних схем моделювання бізнес-процесів. Однією з найбільш поширених нотацій в умовах сьогодення є Business process model and notation, BPMN – стандарт моделювання процесів, який має в основі послідовність подій та дій, які мають початок та кінець [11]. Зараз бізнес-процеси використовують для ілюстрації, документування та формування того, як організація здійснює свої бізнес-операції на всіх рівнях організації, тобто як на стратегічному, тактичному, так і на операційному рівнях бізнесу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, бізнес-процеси є необхідними, критично важливими сегментами для сучасних медіакомпаній, адже саме вони забезпечують для них конкурентну перевагу та позицію на ринку. Медіаорганізація не може бути успішною без ефективного управління бізнес-процесами, адже саме це запорука реалізації потенціалу підприємства. Медіакомпанії повинні постійно проводити аудит та оновлювати свої процеси для забезпечення гнучкості та адаптивності в будь-яких умовах, адже саме вони вимагають від медіакомпаній динамічних стратегій управління бізнес-процесами. Оптимізація процесів, особливо у

таких сферах як залучення та розміщення реклами та створення контенту, є важливою для збереження фінансової стабільності та підтримки ринкових позицій. Загалом, для медіаорганізацій постійна робота над вдосконаленням бізнес-процесів є вирішальним чинником у досягненні успішного розвитку, зростання та стабільності на конкурентному ринку.

Література

1. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York: Harper Business, 1993. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf (дата звернення: 16.07.2024).
2. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 540 p.
3. Porter, M. E., Millar, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. 1985. № 85. С. 149-160.
4. Гейдор А. П., Заремба К. В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8101> (дата звернення: 16.07.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.58.
5. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 18.07.2024).
6. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/> (дата звернення: 16.07.2024).

7. Sinur, J., Odell, J., Fingar, P. Business Process Management: The Next Wave. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2013. 276 p.
8. Гарус А., Яніцький А. Бізнес-моделі медіа на прикладі українських онлайн-видань суспільно-політичної та економічної тематики. Дослідження Центру вдосконалення економічної журналістики при Київській школі економіки, 2019. URL: CEEJ_policy-brief-1 kse.pdf (дата звернення: 6.09.2024).
9. Остапчук О., Кравчик Ю. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 79-86. URL: 10_Остапчук_верстка.pdf (дата звернення: 16.07.2024).
10. Соснін О., Казарцев В. В. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Видавництво Європейського університету, 2001. 147 с.
11. Zhmykhov Y. Нотація моделювання бізнес-процесів 2.0+. URL: <https://ux.pub/zhmikhov/notatsiia-modielivannia-biznies-protsiesiv-20-3nfp> (дата звернення: 16.07.2024).

References

1. Hammer, M., and Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*, Harper Business, New York, USA.
2. Porter, M. E. (1985), *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, USA.
3. Porter, M. E., and Millar, V. E. (1985), "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, vol. 85, pp. 149-160.
4. Heidor, A. P., and Zaremba, K. V. (2020), "Business processes of small business entities: Optimization and efficiency determination", *Efektivna Ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8101> (Accessed 16 July 2024).

5. Tur, O. V., and Matusevich, A. S. (2018), "Management of business processes at the enterprise", *Efektivna Ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (Accessed 18 July 2024).
6. Davenport, T. H., and Short, J. E. (1990), "The new industrial engineering: Information technology and business process redesign", *Sloan Management Review*, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/> (Accessed 16 July 2024).
7. Sinur, J., Odell, J., and Fingar, P. (2013), *Business Process Management: The Next Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa, USA.
8. Harus, A., and Yanitskyi, A. (2019), "Business models of media based on Ukrainian online publications of socio-political and economic topics", *Tsentr vdoskonalennia ekonomichnoi zhurnalistyky pry Kyivskii shkoli ekonomiky*, available at: [CEEJ_policy-brief-1 kse.pdf](#) (Accessed 6 September 2024).
9. Ostapchuk, O. V., and Kravchyk, Yu. V. (2022), "Modeling of the system of balanced criteria of business process management", *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 79-86.
10. Sosnin, O. S., and Kazartsev, V. V. (2001), *Vyrobnychy i operatsiinyi menedzhment* [Production and operational management], Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, Kyiv, Ukraine.
11. Zhmykhov, Y. (2024), "Business process modeling notation 2.0+", *UX Pub*, available at: <https://ux.pub/zhmikhov/notatsiia-modieliuvannia-biznies-protsiesiv-20-3nfp> (Accessed 16 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 р.