

В. В. Чеботок,
аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6987-8698>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.175

ПАРАДИГМА КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

V. Chebotok,
Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

THE PARADIGM OF BUSINESS PROCESS CLASSIFICATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

У статті досліджено сучасні теоретико-методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств, що набуває особливого значення в умовах глобальних викликів, таких як фінансові кризи, пандемія Covid-19 та війна в Україні з 24.02.2022 року. Мета статті є аналіз науково-методичних підходів системи управління бізнес-процесами, визначення класифікації бізнес-процесів та здійснення їх порівняльної оцінки. У результаті дослідження обгрунтовано важливість процесного підходу до управління, який дозволяє підприємствам суттєво знижувати непродуктивні витрати, підвищувати якість продукції та приймати ефективні стратегічні рішення. Проведено аналіз наукових поглядів провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників щодо сутності поняття "бізнес-процес", здійснено узагальнення його характерних ознак, таких як вид діяльності, наявність входів та виходів, створення продукту з доданою вартістю для споживача. Визначено ключові підходи до встановлення меж бізнес-процесів, а саме: відповідно до існуючої організаційної структури компанії, за результатом діяльності (продуктом) та за ланцюгом створення цінності. У статті проведено детальний аналіз переваг та недоліків кожного з підходів, обгрунтовано необхідність комплексного використання цих методів залежно від стратегічних цілей, особливостей підприємств та ринкових умов. У результаті дослідження запропоновано авторське визначення бізнес-процесу як сукупності взаємопов'язаних дій, що орієнтовані на створення продукту, цінного для конкретного споживача. Наголошено, що використання терміну "бізнес-процес" є доцільним з огляду на специфіку сучасного управління підприємством, хоча й має певні теоретичні недоліки. У роботі здійснено систематизацію бізнес-процесів за кількома класифікаційними ознаками: за місцем у структурі організації (горизонтальні, вертикальні, інтегровані), за ступенем складності (монопроцеси, вкладені, пов'язані процеси), за місцем в ієрархії цілей організації (верхнього, середнього та нижнього рівнів), за ступенем деталізації (макропроцеси, субпроцеси, мікропроцеси). Особливу увагу приділено основним бізнес-процесам, які безпосередньо формують конкурентні переваги підприємства, генерують доходи і мають стратегічне значення, що виключає можливість передачі їх на аутсорсинг. На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Відзначено, що лише комплексне та системне застосування процесного підходу в поєднанні з іншими управлінськими інструментами і підходами здатне забезпечити стабільний розвиток та стійку конкурентну позицію підприємства на ринку. Зроблено висновок, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

The article explores modern theoretical and methodological approaches to business process management in enterprises, which is gaining particular importance under current global challenges such as financial crises, the Covid-19 pandemic, and the war in Ukraine since February 24, 2022. The purpose of the article is to analyze the scientific and methodological approaches to business process management systems, to define the classification of business processes, and to conduct their comparative evaluation. As a result of the study, the importance of the process-oriented management approach is substantiated. This approach enables enterprises to significantly reduce unproductive costs, improve product quality, and make effective strategic decisions. The article presents an analysis of the scientific views of leading foreign and domestic researchers regarding the essence of the concept of "business process," and summarizes its characteristic features, such as type of activity, presence of inputs and outputs, and creation of a product with added value for the consumer. Key approaches to defining the boundaries of business processes are identified: according to the existing organizational structure of the company, based on the result of activity (product), and by the value creation chain. A detailed analysis of the advantages and disadvantages of each approach is carried out, and the necessity of using them in a comprehensive manner depending on strategic goals, enterprise specifics, and market conditions is justified. The authors propose a definition of a business process as a set of interrelated actions aimed at creating a product valuable to a specific consumer. It is emphasized that the use of the term "business process" is appropriate given the specifics of modern enterprise management, although it has certain theoretical limitations. The study offers a systematization of business processes according to several classification criteria: by their place in the organizational structure (horizontal, vertical, integrated), by complexity (mono-processes, embedded, related), by the level in the organizational goal hierarchy (upper, middle, and lower levels), and by the degree of detail (macroprocesses, subprocesses, microprocesses). Special attention is paid to core business processes that directly shape the enterprise's competitive advantages, generate revenue, and have strategic significance, which excludes the possibility of outsourcing them. Based on the conducted analysis, it is concluded that effective business process management is a key factor in increasing the competitiveness of enterprises under current economic challenges. It is noted that only a comprehensive and systematic application of the process approach, combined with other managerial tools and approaches, can ensure stable development and a sustainable competitive position in the market. The study concludes that effective management of business processes is a fundamental driver for enhancing enterprise competitiveness in today's dynamic economic environment.

Ключові слова: бізнес-процес, управління, економічна, цифровізація, класифікація, ризик, підприємство.
Key words: business process, management, economic, digitalization, classification, risk, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні тенденції розвитку економічних систем, пов'язані з фінансовими кризами, пандемією Covid-19, війною в Україні з 24.02.2022 років, а також посилення ринкової конкуренції вимагають від підприємств безперервного розвитку свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, що відповідають сформованим економічним умовам.

Бізнес-процеси (БП) є основою процесного управління — складного, але ефективного підходу до керування компанією. Як управлінський інструмент, процесний підхід дозволяє знижувати непродуктивні витрати та підвищувати якість продукції, отримувати всебічну інформацію про поточний стан бізнесу та приймати своєчасні й стратегічно виважені рішення.

На думку деяких дослідників [1, 2, 3], такі сучасні теоретико-методологічні підходи, як управління якістю,

оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників та інші, а також цілий ряд інформаційних технологій можуть бути повною мірою використані лише за умови застосування процесного управління організацією.

Ми поділяємо думку, що процеси є основою будь-яких організаційних систем. Якщо підприємство успішно здійснює діяльність, присутнє на ринку, то це означає, що його процеси є достатньо результативними та ефективними. Питання лише в тому, чи забезпечить існуюча система управління стійке, у визначеній мірі рентабельне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Процесний підхід у цьому випадку є базовим засобом у наборі найважливіших інструментів, які може використовувати керівник. При цьому питання вдосконалення бізнес-процесів підприємства є ключовими.

Таблиця 1. Визначення поняття "бізнес-процес" у літературних джерелах

Автор	Визначення
Хаммер М., Чампі Дж. [5]	Сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.
Davenport T. N., Short J. E. [6]	Набір логічно взаємопов'язаних дій, виконуваних для досягнення певного результату бізнес-діяльності.
Davenport T. N. [7]	Структурований кінцевий набір дій, спроектованих для створення певної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, з зазначенням початку й кінця, чітким визначенням входів і виходів. Або – структурований, вимірюваний набір дій, створений для отримання конкретного результату для визначеного клієнта або ринку.
Porter M. E., Millar V. E. [8]	Сутність, визначена через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні пристрої, частково включаючи пристрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару.
Deming W. E. [9]	Будь-які види діяльності в роботі організації. Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [10]	Бізнес-процеси як такі бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються організаційні ресурси та формується додана вартість.
Гейдар А. П., Заремба К. В. [11]	Сукупність безперервних та взаємопов'язаних видів діяльності, які є ключовими у створенні споживчої цінності, що спрямовані на перетворення одного або декількох вхідних елементів з використанням необхідних ресурсів та під впливом управлінських механізмів на вихід (результат), що має цінність для внутрішнього або зовнішнього клієнта.
ISO/IES [12]	Ряд взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють входи у виходи.
Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. [13]	Зміна об'єкта процесу шляхом перетворення матеріальних та/або інформаційних потоків, здійснюване функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача.
Мартін Дж. Д. [14]	Потік цінностей у вигляді множини завершених стиковальних дій, що створюють певний готовий продукт, який має споживчу цінність для клієнтів.
Панагакос Т. [15] Джон Дж. [16] Франц П. [17]	Доводять ефективність окремо кожного бізнес-процесу, що дає змогу робити висновки про їх переваги чи недоліки та оцінювання безпеки оптимізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як відомо, управління бізнес-процесами, а також дослідження питань, пов'язаних з цією проблемою, відображено в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Хаммера та Дж. Чампі А. Деллігатту, Р. Хейгейта, Ж. Бребача, Д. Карра, Х. Йохансона, Д. Моріса, Дж. Брендона, Т. Фрейзера, С. Хуфа, М. Орама, Р. Веллінса, Е. Фіцпатріка, Р. Хелпі, А. Білінова, С. Грабовської, Ю. Дентовської, Й. Кубіцової, Ю. Кудряк, О. Кузьміна, А. Лизанець, Л. Лопеза-Арредондо, К. Переза, Н. Смолякової, В. Жежуха то багатьох інших.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті є аналіз науково-методичних підходів системи управління бізнес-процесами, визначення класифікації бізнес-процесів та здійснення їх порівняльної оцінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринкові відносини призвели до зміни принципів виробництва та споживання матеріальних благ. Перехід від суспільства виробника до суспільства споживачів

спричинив те, що відповіді на питання "що і як виробляти" диктує саме споживач продукції. Основна ідея виживання бізнесу в нових постіндустріальних умовах — це реінтеграція окремих операцій у єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які, взяті разом, створюють результат, що має цінність для споживача [4].

М. Хаммер і Дж. Чампі в монографії "Рейнжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі" вперше ввели поняття бізнес-процесу [5]. Надалі цій проблемі були присвячені праці багатьох авторів. Різноманітність підходів до визначення поняття "бізнес-процес" наведено у табл. 1.

Узагальнення відомих на сьогодні визначень "бізнес-процесу" дозволило автору виділити такі його характерні особливості:

- вид діяльності, дії або сукупність робіт;
- наявність входів і виходів;
- створення продукту, що має цінність для споживача;
- наявність "доданої вартості", "споживчої вартості".

Деякі дослідники вважають, що бізнес-процеси являють собою комплекс ключових взаємопов'язаних видів діяльності, які споживають ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуальні тощо) і в результаті яких виробляється певна група продукції (промислова продукція, збудований об'єкт, інформаційна

продукція, управлінське рішення тощо), товарів і послуг, що мають цінність для споживачів.

На нашу думку, більш коректним буде таке визначення: бізнес-процес — це згруповані взаємопов'язані дії, що створюють продукт, орієнтований на конкретного споживача. Це визначення виключає ознаки, які викликають сумніви. Хоча доцільність використання словосполучення "бізнес-процес" є не зовсім правильною, його вживання пояснюється тим, що термін "процес" у інших галузях знань (теорія ймовірностей, математична статистика) використовується в зовсім іншому контексті.

Якщо у Адама Сміта [18] кожна операція повинна мати свого власника, то тут свого єдиного власника повинен мати кожен бізнес-процес. Це крок уперед у теорії управління, який дозволяє забезпечити підвищення якості продукції та контроль з боку споживача. Власник процесу одноосібно та повністю відповідає за якість продукту свого процесу в цілому, а також за всі його операції.

Аналіз літературних джерел [5—17] та вивчення практичного досвіду впровадження процесного управління показав, що не існує методів однозначного визначення меж бізнес-процесу, як і неможливо створити єдиний опис бізнес-процесів будь-якої компанії, не ка-

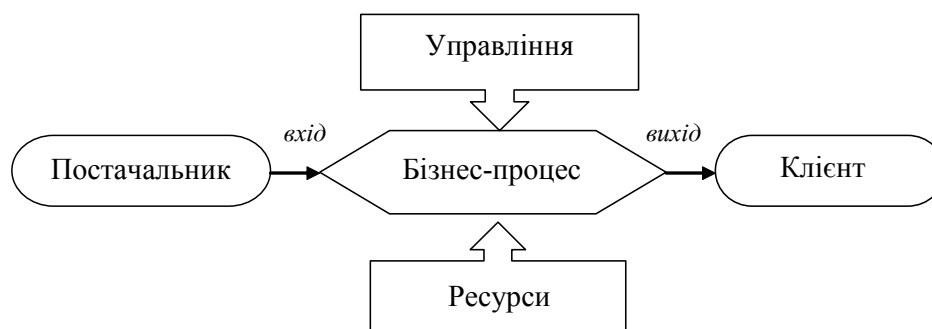


Рис. 1. Основні елементи бізнес-процесу

жучи вже про їх однозначну оптимізацію. Звідси випливає очевидний висновок: усі формальні описи бізнес-процесів починаються із суб'єктивного визначення їхніх меж, а результати оптимізації залежать насамперед від позиції, яку займає конкретна особа, що здійснює цю роботу, від її кваліфікації, практичного досвіду та творчих здібностей.

Існують такі основні підходи до визначення меж бізнес-процесів:

- відповідно до усталеної структури компанії;
- за результатом бізнес-процесу — продуктом;
- за ланцюгом створення цінності.

При використанні першого підходу описуються узгальнені процеси структурних підрозділів верхнього рівня, після чого кожен із цих процесів деталізується як сукупність процесів нижчого рівня і так далі. Однак фахівці зазначають [6,7,8], що суттєвим недоліком цього методу є те, що підприємство описується в термінах функціональної діяльності. Іншими словами, різні бізнес-процеси розглядаються як діяльність, розподілена між різними функціональними підрозділами та фахівцями, що суперечить основному принципу: "один процес — один підрозділ — один бюджет — один власник процесу".

Другий підхід передбачає насамперед опис продукту компанії на всіх етапах його життєвого циклу. Найвідомішими моделями, що використовують цей підхід, є тринадцяти— та восьмипроцесні універсальні моделі, а також модель Шера [19]. Їхньою особливістю є чітка відповідність "процес-результат". До недоліків цього підходу можна віднести складність розробки та впровадження, тоді як до його переваг — орієнтацію на кінцевий продукт, що дозволяє реально оптимізувати діяльність підприємства, запровадити ефективне бюджетування, значно знизити непродуктивні витрати, забезпечити "прозорість" та керованість бізнесу.

При застосуванні цього підходу слід мати на увазі, що, оскільки поняття "результат" також не є однозначним, досить легко вважати кінцевою метою процесу результат діяльності функціонального підрозділу і, при цьому, прирівняти цей підхід до першого, зводячи нарівень усі переваги другого підходу.

Третій підхід ґрунтується на описаному М. Портером [8] ланцюжку створення цінності, в якому виокремлюються основні (первинні) бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої цінності продукту, і підтримувальні (допоміжні) бізнес-процеси, які забезпечують функціонування бізнесу та супроводжують

створення продукту протягом усього його життєвого циклу. При вирішенні питання щодо меж процесів М. Портер [8] припустив, що межі ланок ланцюжка, а отже, і бізнес-процесів, знаходяться там, де відбувається додавання споживчої цінності продукту.

Поділяємо думку Б. Андерсена [20], який не обмежує методику виділення меж бізнес-процесів лише трьома підходами, але зазначає їхню важливість для розуміння суті проблеми та усвідомлення того, що дуже багато залежить від конкретного спеціаліста, який виконуватиме цю роботу.

Розглянемо основні елементи бізнес-процесу, які притаманні будь-якому процесу незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінності компанії. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, управління та ресурси (див. рис. 1).

Дамо характеристику вищезазначеним елементам бізнес-процесу:

Власник процесу — це посадова особа або колегіальний орган управління, що має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за його результат. Власник процесу здійснює управління процесом і є його невід'ємною складовою частиною.

Управління — це правила, технології, процедури або стандарти, якими керується бізнес-процес.

Вхід — це матеріал або інформація, що використовується або перетворюється бізнес-процесом для отримання результату (виходу). Припускається, що бізнес-процес може не мати входу.

Вихід — це матеріал або інформація, що виробляється бізнес-процесом. Бізнес-процес без результату не має сенсу.

Ресурси — це матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є його входом. До ресурсів процесу можуть належати: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок тощо. Власник процесу під час планування та управління процесом здійснює розподіл і перерозподіл ресурсів для досягнення найкращого результату. Віднесення інформації одночасно до входів і ресурсів процесу не є помилкою.

Взаємодія управління, ресурсів та бізнес-процесу:

Управління впливає на бізнес-процес, але не перетворюється ним, ресурси використовуються бізнес-процесом, але також не перетворюються ним (за винятком амортизації).

Таблиця 2. Класифікація бізнес-процесів

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи	Характеристика
За місцем в організаційній структурі компанії	Горизонтальні процеси	Процеси, що відображають взаємодію по горизонталі
	Індивідуальні горизонтальні процеси	Процеси, що виконуються окремими працівниками (організаційними підрозділами)
	Міжфункціональні горизонтальні процеси	Процеси, що виконуються кількома працівниками (організаційними підрозділами)
	Вертикальні процеси	Процеси, що відображають взаємодію працівників (організаційних підрозділів) по вертикалі
	Інтегровані процеси	Процеси, що відображають взаємодію учасників процесів як по вертикалі, так і по горизонталі
За ступенем їх складності	Монопроцеси	Однорівневі (прості) процеси
	Вкладені процеси	Монопроцеси, що входять до складу складнішого процесу (макропроцесу)
	Пов'язані процеси	Виділені та послідовно реалізовані за певним алгоритмом монопроцеси
За місцем в ієрархії цілей організації	Бізнес-процеси верхнього рівня	Процеси, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей компанії, найбільш значущі для організації
	Бізнес-процеси середнього рівня	Бізнес-процеси, спрямовані на реалізацію тактичних цілей
	Бізнес-процеси нижнього рівня	Бізнес-процеси, спрямовані на реалізацію оперативних цілей
За ступенем деталізації	Макропроцеси	Узагальнені бізнес-процеси, що мають рівень деталізації, достатній для опису бізнес-процесів верхнього рівня
	Субпроцеси	Бізнес-процеси, що мають рівень деталізації, необхідний для опису бізнес-процесів середнього рівня
	Мікропроцеси	Бізнес-процеси, що мають максимальний рівень деталізації, використовуються для опису бізнес-процесів нижнього рівня

Якщо бізнес-процеси змінюють управління або ресурси, наприклад, у разі зміни технології, підготовки кадрів, ремонту обладнання, то ці технології, кадри, обладнання будуть входами та виходами відповідних процесів, які мають власне управління та власні ресурси.

Визначення бізнес-процесів компанії, їх опис, аналіз та оптимізація — це не самоціль, а насамперед робота з організації ефективної діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Саме процесний підхід став основою стандарту менеджменту якості ISO 9001:2015, у якому процес визначається як "сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих дій, що перетворюють входи на виходи". Процесний підхід є надзвичайно перспективним з точки зору сучасних теорій управління, однак слід враховувати, що лише комплексний розгляд усіх визначальних факторів може принести успіх. Тому ми поділяємо думку автора [16] про те, що процесний підхід має розглядатися разом із багатьма іншими визначальними факторами: структурними, фінансовими, кадровими тощо.

Одним із перших основних етапів побудови процесної організації та управління діяльністю компанії є виділення та класифікація бізнес-процесів. У табл. 2 представлена класифікація бізнес-процесів, яка розроблена на основі аналізу літературних джерел.

Бізнес будь-якого підприємства можна розглядати як сукупність бізнес-процесів виробничого та невиробничого характеру. При цьому не існує якогось стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприєм-

ство повинне розробляти власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного та збалансованого механізму управління. Окрім зазначених у табл. 2. класифікаційних ознак, бізнес-процеси можуть поділятися залежно від змісту, рівня здійснення, цілей, часу реалізації, просторової складової, використовуваних ресурсів, спрямованості бізнес-процесів та отриманого результату.

На практиці бізнес-процеси зазвичай визначаються, виходячи з потреб клієнтів, при цьому важливо забезпечити безперешкодне виконання процесу, що, у свою чергу, дозволить підприємству збільшити додану вартість і максимізувати користність та цінність продуктів і послуг для своїх клієнтів. Багато управлінських консультантів і бізнес-тренерів вважають, що ефективне управління ключовими процесами підприємства — це ключ до успіху, хоча керування процесами не така проста задача, як може здатися на перший погляд, через їхню тісну взаємопов'язаність.

Дослідження переваг і недоліків процесного управління показало, що його основною перевагою є формування чіткої картини всього, що відбувається в організації, разом з існуючими проблемами та вузькими місцями, які могли залишитися непоміченими в рамках традиційної організаційної структури, яка зовні нормально виконує свої функції. Управління процесами також сприяє зменшенню часових затримок, оптимізації використання ресурсів, зниженню фінансових витрат, підвищенню ефективності організації та якості роботи,

а також зростанню рівня задоволеності клієнтів і власних співробітників. Крім того, орієнтація організації на процесний підхід дозволяє краще розуміти кінцеві цілі та результати діяльності організації, а також роль у цьому її працівників. Але найважливіше — це розуміння того, що процеси та їх результати є реальним зв'язком між компанією та клієнтами. Моделювання та аналіз процесів дозволяють розвивати організацію, підвищувати її ефективність і якість роботи.

Не можна оминати ще один важливий аспект. Проекція бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують удосконалення та розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції компанії, а також конкурентоспроможність і ефективність застосовуваної технології, від яких залежить досягнення всіх цільових показників компанії. Після визначення ключових бізнес-процесів встановлюються фактори, що їх характеризують, та розробляються цільові показники.

Дослідження досвіду впровадження процесного управління показало, що виділення та класифікацію бізнес-процесів на підприємстві доцільно здійснювати силами спеціально сформованої команди, до складу якої обов'язково повинні входити: власники компанії, топ-менеджери, спеціалісти, які знають проблеми та технології підприємства, а також, за можливості, зовнішні консультанти. Наявність зовнішніх консультантів дозволить використати накопичений досвід і методики виділення та класифікації бізнес-процесів.

Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів складають чотири базові категорії (рис. 2): основні бізнес-процеси; забезпечувальні бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; бізнес-процеси управління.

Слід виділити характерні риси бізнес-процесів, які позиціонуються як основні:

- процеси, що створюють додану вартість продукту, який виробляє компанія;
- процеси, що створюють продукт, який має цінність для зовнішнього клієнта;
- процеси, прямою метою яких є отримання доходу;
- процеси, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Останнє визначення запропонували класики реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммер і Д. Чампі [5]. Вони рекомендували використовувати це визначення як один із методів визначення того, чи є процес основним. Відповідно до цього методу, у зовнішнього клієнта слід запитати, чи готовий він платити за певний бізнес-процес. Якщо клієнт відповідає "так", то цей процес є основним, якщо "ні" — процес належить до однієї з трьох інших груп.

Таким чином, основні бізнес-процеси визначають доходи компанії. Саме вони формують профіль бізнесу, мають стратегічне значення і їх у жодному разі не

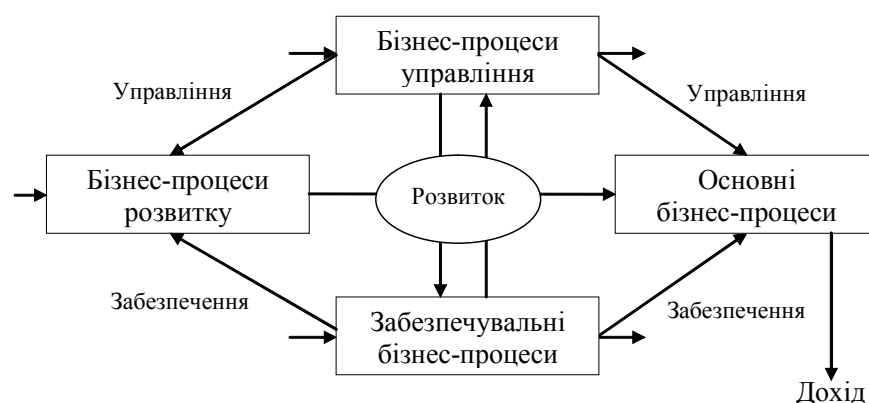


Рис. 2. Базові категорії бізнес-процесів

можна передавати на аутсорсинг. Передача основних бізнес-процесів на аутсорсинг призведе до втрати конкурентоспроможності організації. Саме ці процеси конкурентоспроможна компанія повинна вміти виконувати краще за інших у своїй галузі. У процесі функціонування компанії основні бізнес-процеси розвиваються або зникають залежно від ринкового попиту та стратегії компанії.

ВИСНОВКИ

Розглянуті підходи до класифікації бізнес-процесів показали, що існує безліч варіантів класифікації, однак для цілей даного дослідження найважливішим є виокремлення основних і забезпечувальних бізнес-процесів. Дослідження у цьому напрямі призводять до появи нових парадигм, концепцій і інструментів.

Література:

1. Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan, E. V., Philips, D. M. H. Value reporting revolution. Moving Beyond Earning Games. John Wiley & Sons Inc. 2001.
2. Innes, J. The Use of Activity-based Information. CIMA. London. 1997. 56 p.
3. Kozlovskiy, S., Khadzhyrov, I., Vlasenko, V. Marynychak, L. Managing the sustainability of economic system as the basis of investment development in Ukraine. Investment Management and Financial Innovations. 2017. Vol. 14 (4), pp. 50—59.
4. Jacobson, I., Ericsson, M., Jacobson, A. The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology. N-Y: Addison-Wesley Publishing Company. 1995.
5. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 2001. 272 p.
6. Davenport, T. N. & Short, J. E New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. Summer.
7. Davenport T. N. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337 c.
8. Porter, M. E., Millar, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. July-August 1985, pp. 149—160.
9. Deming, W. E. The new economics: for industry, government, education, 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Educational Services. 1994.

10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет "Львівська політехніка". "Інтелект-Захід". 2003. 352 с.

11. Гейдор А. П., Заремба К. В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. № 8. RL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/60.pdf

12. Міжнародний стандарт ISO/IEC 27001:2013. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems. 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>

13. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2013. 432 с.

14. Мартін Джон Д. VBM-управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів [пер. з англ. за наук. ред. О. Б. Максимової, І. Ю. Шарапової]. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2006. 272 с.

15. Panagacos, T. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization. Miami: BPM rated, 2013, pp. 101—119.

16. Jeston, J., Nelis, J. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. Linacre House, Jordan Hill, Oxford. 2020. 438 p.

17. Kirchmer, M., Benedict, T., Scharsig, M., Franz, P. BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. New York, NYC, 2019, pp 14—43.

18. Smith, A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Edinburg: Printed for Adam Black, And William Tait; And Longman, Rees, Orme, Brown, And Green. London. 1776.

19. Scheer, A.-W. Business Process Engineering: Reference Models for Industrial Enterprises. Springer, Berlin; 2nd, completely rev. and enlarged ed. edition. 1997. 770 p.

20. Andersen, B. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press. 1999. 233 p.

References:

1. Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan, E. V. and Phillips, D. M. H. (2001), Value report-ing revolution. Moving Beyond Earning Games, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, USA.

2. Innes, J. (1997), The Use of Activity-based Information, CIMA, London, UK.

3. Kozlovskiy, S., Khadzhynov, I., Vlasenko, V. and Marynchak, L. (2017), "Managing the sustainability of economic system as the basis of investment development in Ukraine", Investment Management and Financial Innovations, Vol. 14 (4), pp. 50—59.

4. Jacobson, I., Ericsson, M. and Jacobson, A. (1995), The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology, Addison-Wesley Publishing Company, N-Y, USA.

5. Hammer, M. and Champy, J. (2001), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, NY, USA.

6. Davenport, T. N. & Short, J. E (1990), "New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Slogan Management Review, vol. Summer.

7. Davenport, T. N. (1993), Process innovation: reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston, USA.

8. Porter, M. E. and Millar, V. E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review, vol. July-August, pp. 149—160.

9. Deming, W. E. (1994), The new economics: for industry, government, education, 2nd ed., MIT Center for Advanced Educational Services, Cambridge, USA.

10. Kuz'min, O. Ye. and Mel'nyk, O. H. (2003), Teoretychni ta prykladni zasady mene-dzhmentu [Theoretical and applied principles of management], Natsional'nyj universytet "L'viv's'ka politekhnika". "Intelekt-Zakhid", L'viv, Ukraine.

11. Hejdor, A. P. and Zaremba, K. V. (2020), "Business processes of small business entities: optimization and determination of efficiency", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/60.pdf (Accessed 15 March 2025).

12. ISO (2022), "ISO/IEC 27001:2013. Information security, cy-bersecurity and privacy protection — Information security management systems", available at: <https://www.iso.org/standard/27001> (Accessed 15 March 2025).

13. Shvydanenko, H. O. and Revuts'ka, N. V. (2013), Formuvannia biznes-modeli pidpry-emstva [Forming the Enterprise Business Model], KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Martin, D. D. (2006), VBM-upravlinnia, scho bazuie't'sia na vartosti: Korpo-ratyvna vidpovid' revoliutsii aksioneriv [VBM-Value-Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

15. Panagacos, T. (2013), The Ultimate Guide to Business Process Management: Eve-rything you need to know and how to apply it to your organization, BPM rated, Miami, USA, pp. 101—119.

16. Jeston, J. and Nelis, J. (2020), Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK.

17. Kirchmer, M., Benedict, T., Scharsig, M. and Franz, P. (2019), BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge, NYS, New York, USA, pp 14—43.

18. Smith, A. (1776), An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, Edinburg: Printed for Adam Black, And William Tait; And Longman, Rees, Orme, Brown, And Green, London, UK.

19. Scheer, A.-W. (1997), Business Process Engineering: Reference Models for In-dustrial Enterprises, 2nd, completely rev. and enlarged edition, Springer, Berlin, Germany.

20. Andersen, B. (1999), Business Process Improvement Toolbox, ASQ Quality Press, Milwaukee, USA.
Стаття надійшла до редакції 22.03.2025 р.