

В. М. Бондаренко,

*к. е. н., с. н. с., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9736-7789>

І. В. Задорожна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4491-6427>

В. В. Зеліч,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.137

ГІБРИДНІ ТА ПРОЄКТНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТА АНАЛІЗ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

V. Bondarenko,

PhD in Economics, Senior researcher, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing, and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

I. Zadorozhna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

V. Zelich,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

HYBRID AND PROJECT MANAGEMENT MODELS OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES AND ANALYSIS OF THEIR EFFICIENCY

Сучасні самостійні господарчі суб'єкти функціонують у середовищі постійних трансформацій, де швидкість змін, висхідна конкуренція та динаміка ринкових відносин вимагають від управлінських систем високої адаптивності й гнучкості. Традиційні моделі управління бізнес-процесами, зокрема процесно-орієнтовані підходи, що передбачають жорстку архітектуру взаємопов'язаних завдань і заходів, а також забезпечують стабільність і передбачуваність діяльності, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення сталого розвитку підприємств. Це актуалізує потребу переходу до нових підходів щодо впорядкування системи взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямоване управління діяльністю підприємства з метою досягнення визначених цілей. Серед таких напрямів виокремлюють поєднання різних управлінських практик, у результаті якого формується специфічна проєктна архітектоніка моделей управління бізнес-процесами, а також гібридна архітектоніка, що інтегрує процесний і проєктний підходи. Відтак метою досліджен-

ня є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, а також розроблення підходів до оцінювання їхньої ефективності з урахуванням специфіки гібридизації та проєктного профілю управлінських систем. Методичні засади впровадження гібридних та проєктних моделей передбачають поетапне застосування системних рішень, які забезпечують баланс між стабільністю операційної діяльності, гнучкістю управління та адаптивністю стратегічних пріоритетів підприємства. Окреслені засади передбачають систематизований комплекс кроків, що охоплює діагностику бізнес-процесів підприємства з метою виявлення їхніх сильних і слабких сторін; класифікацію та відбір процесів з урахуванням їхньої значущості й пріоритетності; формування гібридної та проєктної управлінської архітектури; розроблення системи універсальних показників ефективності; використання цифрових технологій для моніторингу, координації та автоматизації процесів; орієнтацію на гнучкі й проєктні управлінські підходи; застосування механізмів зворотного зв'язку й удосконалення, що забезпечують безперервний розвиток і підвищення результативності системи управління. Основою дієвості окресленого методичного підходу є оцінювання ефективності бізнес-процесів за підходами, що інтегрують багатовимірні показники результативності, враховуючи фінансові, ресурсні, організаційні та інноваційні аспекти.

Modern independent economic entities operate in an environment of constant transformation, where the pace of change, competition, and the dynamics of market relations require high adaptability and flexibility from management systems. Traditional business process management models, specifically process-oriented approaches that provide rigidity in the architecture of interrelated tasks and activities, stability, and predictability of operations, increasingly prove to be insufficiently effective for ensuring sustainable enterprise development. This underscores the need to transition to new approaches for organizing a system of interrelated elements that ensure purposeful management of activities to achieve set objectives. Among these directions is the combination of various management practices, which results in the formation of a specific project-based architecture of business process management models, as well as a hybrid architecture that integrates process-oriented and project-oriented approaches. Accordingly, the purpose of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations for applying hybrid and project-based business process management models in enterprises, as well as to develop approaches for assessing their effectiveness, taking into account the specifics of hybridization and the project-oriented profile of management systems. The methodological foundations for implementing hybrid and project-based models involve the phased application of systemic solutions that ensure a balance between the stability of operational activities, the flexibility of project management, and the adaptability of strategic priorities. These foundations define systematic steps, including diagnosing enterprise business processes, classifying and selecting processes based on their significance and priority, forming a hybrid and project-based management architecture that combines operational and innovative initiatives, developing a system of universal performance indicators, using digital technologies for monitoring, coordination, and process automation, focusing on flexible and project-oriented management approaches, and applying feedback and improvement mechanisms that ensure continuous enhancement of the management system. The effectiveness of this methodological approach is grounded in the evaluation of business process performance, which in hybrid and project-based models should be carried out using approaches that integrate multidimensional performance indicators, considering financial, resource, organizational, and innovative aspects.

Ключові слова: процесно-орієнтовані підходи; бізнес-процес; система управління; ефективність; універсальні показники ефективності.

Key words: process-oriented approaches; business process; management system; efficiency; universal performance indicators.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні самостійні господарчі суб'єкти функціонують у середовищі постійних трансформацій, де швидкість змін, висхідна конкуренція та динаміка ринкових відносин вимагають від управлінських систем високої адаптивності та гнучкості. Традиційні моделі уп-

равління бізнес-процесами, зокрема процесно орієнтовані підходи, що характеризуються жорсткою архітектурою взаємопов'язаних завдань і заходів, а також забезпечують стабільність і передбачуваність діяльності, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Це актуалізує потребу переходу до нових підходів щодо впорядкування системи взаємопов'язаних елементів — структур, органів, посад, функцій і методів, —

які забезпечують цілеспрямоване управління діяльністю підприємства з метою досягнення визначених цілей. Серед таких напрямів виокремлюють поєднання різних управлінських практик, у результаті якого формується специфічна проєктна архітектура моделей управління бізнес-процесами, а також гібридна архітектура, що інтегрує процесний і проєктний підходи.

За наявними дослідженнями провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Deloitte, PwC, EY та KPMG, фокус моделей управління на гібридності та проєктності дозволяє поєднувати стабільність функціональних процесів із гнучкістю проєктного підходу та адаптивністю гібридного менеджменту.

Це створює потенціал для більш ефективного використання ресурсів та підвищення результативності досягнення визначених цілей і очікуваних результатів. Водночас така специфічна комбінація потребує розробки нових підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів, оскільки класичні методи аналізу не завжди адекватно відбивають всі особливості створення вартості та цінності у межах проєктних і гібридних структур.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що окремі проблеми управління бізнес-процесами підприємств досліджували такі науковці, як Артюх О., Чернишова Л., Коптєва Г. М., Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Зокрема, у своїх працях вони розглядали питання удосконалення підходів до моделювання бізнес-процесів, визначення їх ролі у підвищенні ефективності діяльності самостійних господарчих суб'єктів, а також формування методичних інструментів для їх аналізу та оптимізації.

Разом із тим проблематика формування теоретичних і методичних засад застосування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, а також розроблення підходів до оцінювання їхньої ефективності з урахуванням специфіки гібридизації та проєктного профілю управлінських систем, наразі не отримала належного висвітлення у науковій літературі. Це призводить до виникнення низки теоретичних і практичних прогалин, зокрема у сфері розроблення комплексних методик адаптації бізнес-процесів до динамічних умов ринкового середовища, ускладнює формування універсальних критеріїв оцінювання ефективності управління та обмежує можливості впровадження інноваційних управлінських моделей на практиці.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у виявленні теоретичних та методичних особливостей, властивих гібридним і проєктним моделям управління бізнес-процесами, а також у визначенні методологічних засад оцінки їх ефективності для подальшого практичного застосування на підприємствах різних галузей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, а також розроблення підходів до оцінювання їхньої ефек-

тивності з урахуванням специфіки гібридизації та проєктного профілю управлінських систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазначимо, що сучасні формати моделей управління бізнес-процесами підприємств не виникли одномоментно. Їх формування є результатом тривалої та складної еволюції управлінських підходів.

Фактично, еволюційна гілка підходів до управління бізнес-процесами бере свій початок у 1950—1960-х рр. і пов'язана з появою перших методів управління проєктами, зокрема CPM, розробленого Морганом Р. Вокером (DuPont) та Джеймсом Е. Келлі (Remington Rand) у 1950-х рр., та PERT, створеного фахівцями компанії Buz, Allen and Hamilton у 1957-1958 рр. Ці методи були призначені для реалізації унікальних завдань із чітко визначеними строковими та ресурсними обмеженнями.

Зауважимо, що хоча в той період домінувало функціональне управління, паралельно формувалися основи майбутнього процесного мислення. Функціональна структура добре підходила для контролю окремих підрозділів, але виконання складних завдань вимагало координації між різними відділами. Ця потреба спричинила появу міжфункціональних потоків робіт, які стали першими прототипами сучасних "бізнес-процесів".

У 1970—1980-х рр. розвивалися стандартизовані системи управління проєктами, зокрема інструменти планування, контролю та координації робіт. Це створило підґрунтя для теоретичного окреслення терміна "бізнес-процес" як усталеної послідовності взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату [6].

У 1980-1990-х рр. активно розвивалися концепції Total Quality Management та Business Process Reengineering, які закріплювали процесний підхід у менеджменті та створювали передумови для формування гібридних моделей управління (шляхом поєднання елементів процесного та проєктного підходів, стандартизації процедур і підвищення ефективності управлінських рішень). Ці моделі, забезпечуючи стабільність операційної діяльності та певну гнучкість у реалізації стратегічних і інноваційних ініціатив, обумовили широке застосування терміна "бізнес-процес". Зокрема, він вкорінився в проєктних моделях управління, оскільки передбачав організацію, оптимізацію процесів у формі взаємопов'язаних проєктів та їхню інформаційну підтримку (зумовлену тимчасовістю та орієнтацією на ефективність виконання проєктних завдань).

Подальша еволюція, що тривала з 1990-х р. сприяла появі адаптивних практик управління. Agile-методології акцентували увагу на ітеративності, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. У цьому контексті термін "бізнес-процес" набув ширшого значення: він став не лише описом послідовності дій, операцій або проєктів, а й інструментом для моделювання, аналізу та адаптації діяльності підприємства.

Загальні особливості формування новітніх проєктних та гібридних моделей управління бізнес-процесами підприємств наведені на рис. 1.

У цьому контексті зміст теоретичних засад формування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств ґрунтується на поєднанні

Основа підходу: фокус на впорядковану послідовність взаємопов'язаних дій або кроків, що виконуються за участю певних ресурсів і відповідальних виконавців з метою досягнення конкретного результату або створення цінності для організації чи її клієнтів.



Рис. 1. Використання терміну "бізнес-процес" у межах проєктних та гібридних моделей управління бізнес-процесами підприємств

Примітка

* Мета: формування чіткого уявлення про механізм функціонування підприємства.

** Мета: оптимізація окремих бізнес-процесів через реалізацію тимчасових, цільових проєктів із акцентом на ефективності виконання проєктних завдань.

*** Мета: забезпечення балансу між ефективністю операційної діяльності, гнучкістю впровадження змін та реалізацією інноваційних ініціатив.

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 9].

практик адаптивності та принципів класичного процесного й проєктного підходів до менеджменту (див. табл. 1).

Термін "класичність" у контексті процесного та проєктного підходів позначає традиційні, добре відпрацьовані та формалізовані методи управління, які характеризуються чіткою структурою, стандартизованими підходами та нормативами. Натомість терміни "адаптивність" та "сучасність" відбивають здатність управлінської системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно коригувати стратегії та дії, а також ефективно інтегрувати нові практики для досягнення поставлених цілей.

Враховуючи зазначене, у теорії "проєктність" моделей управління бізнес-процесами полягає у створенні такої архітектури, за якої поточна операційна діяльність підприємства органічно інтегрується з окремими процесами, що виникли на основі розвитку класичних методів управління проєктами. Наприклад, виробниче підприємство, яке здійснює серійний випуск продукції, може реалізовувати впровадження нових технологічних

ліній або вихід на новий ринок через проєкти із тимчасовими командами, сформованими з представників різних підрозділів. Такий підхід дозволяє поєднати стабільність операційної діяльності з гнучкістю та адаптивністю при реалізації інноваційних чи стратегічних ініціатив.

Гібридність моделей управління бізнес-процесами полягає у формуванні архітектури, де поточна операційна діяльність підприємства органічно поєднується з інноваційними та стратегічними ініціативами у форматі проєктів. Наприклад, виробниче підприємство, що здійснює серійний випуск продукції, організовує основні процеси за класичною процесною моделлю (планування виробництва, постачання, контроль якості, збут). Також можливий новий перехід до гібридності через взаємодію функціональних структур із проєктними командами, формування змішаних механізмів прийняття рішень та використання сучасних інформаційних технологій для координації дій. У результаті формується змішана управлінська система, в якій операційні процеси забезпечують стабільність і прибутковість

діяльності підприємства, тоді як проєктні ініціативи спрямовані на розвиток, впровадження інновацій та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Щодо методичних засад застосування гібридних і проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, зауважимо, що вони мають забезпечувати поетапне впровадження системних рішень, які дозволяють досягти балансу між стабільністю операційної діяльності, гнучкістю управління та адаптивністю стратегічних пріоритетів.

Аналіз методичних засад застосування гібридних і проєктних моделей управління бізнес-процесами дозволяє зробити висновок, що їх зміст визначається низкою ключових положень (див. табл. 2). Серед них слід виділити: діагностику бізнес-процесів підприємства (для виявлення їх сильних і слабких сторін); класифікацію та відбір бізнес-процесів з урахуванням їх значущості та пріоритетності; формування гібридної та проєктної управлінської архітектури, що поєднує операційні та інноваційні ініціативи; розробку системи універсальних

Таблиця 1. Принципи формування гібридних та проектних моделей управління бізнес-процесами підприємств

Класичні принципи застосування (формулюють бізнес-процеси, що не лише традиційні, добре відпрацьовані, але і формалізовані)		Сучасні принципи формування (формулюють бізнес-процеси, що гнучкі, адаптивні та здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища)	
процесного підходу*	проектного підходу**	проектних моделей управління бізнес-процесами***	гібридних моделей управління бізнес-процесами***
Системність за якої бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи системи управління. Цілеспрямованість, за якої кожен бізнес-процес спрямований на досягнення результатів або цілей. Стандартизація, за якої бізнес-процеси формалізуються і стандартизуються. Оптимізація за якої впроваджуються механізми аналізу і періодичного вдосконалення бізнес-процесів.	Цілісність і унікальність за якої кожен проект має конкретну мету і результат. Обмеженість ресурсів і часу за якої проект реалізується у встановлені строки з визначеним бюджетом. Гнучкість, за якої є можливість змінювати кожен бізнес-процес за потреби. Командна взаємодія за якої проектна робота передбачає тимчасовість команд з чітким розподілом ролей і відповідальності. Контроль і моніторинг бізнес-прогресу через відстеження виконання завдань і коригування дій.	Системність і цілісність, за яких бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи управлінської системи. Гнучкість за якої тимчасові проектні ініціативи можуть змінюватися відповідно до проектних умов. Цілеспрямованість та орієнтація на результат за яких проекти мають очікувані результати, що узгоджуються із проектною документацією. Оптиміальне використання ресурсів через їх розподіл між проектними ініціативами з урахуванням пріоритетів й термінів виконання. Безперервне вдосконалення за якого бізнес-процеси постійно аналізуються і оптимізуються для підвищення ефективності.	Системність і цілісність, за яких бізнес-процеси за стратегічними ініціативами розглядаються як взаємопов'язані елементи управлінської системи. Стабільність та стандартизація процесів за яких операційні процеси підтримуються на рівні стандартів та забезпечують передбачуваність. Цілеспрямованість та орієнтація на результат за яких операційні процеси мають очікувані результати, що узгоджуються зі стратегією підприємства. Оптиміальне використання ресурсів через їх розподіл між стратегічними ініціативами з урахуванням пріоритетів. Безперервне вдосконалення за якого бізнес-процеси постійно аналізуються і оптимізуються для підвищення їх ефективності.

Примітка

*підхід орієнтований на управління бізнес-процесами через стандартизацію, формалізацію та оптимізацію операцій, контроль якості, послідовність виконання дій, передбачуваність і стабільність процесів.

** підхід орієнтований на управління проектами за усталеними методами та методологіями, із чітко визначеними цілями, строками, ресурсами та послідовністю дій

*** підхід орієнтований на реалізацію унікальних завдань, інновацій і стратегічних ініціатив з обмеженими ресурсами та термінами.

**** підхід орієнтований на синтез стабільності, стандартизацію процесного підходу з гнучкістю та орієнтацією на результат.

Джерело: сформовано на основі [2—3; 7—8; 10].

показників ефективності (яка дозволяє оцінювати як стабільність, так і гнучкість управління); використання цифрових технологій для моніторингу, координації та автоматизації процесів; орієнтацію на гнучкі, проектні управлінські підходи, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; фокус на механізми зворотного зв'язку та удосконалення, що забезпечують безперервне підвищення ефективності системи управління.

Зазначимо, що основою дієвості окреслених вище методичних засад є оцінювання ефективності бізнес-процесів, зміст якого у науковій літературі [8-9] розглядається через призму як обмежених, так і розширених підходів.

Так, Артюх О., Чернишова Л. вказують, що обмежений підхід визначає ефективність виключно як абстрактне співвідношення результату до витрат [1]. При

цьому загальна формула обмеженої оцінки ефективності бізнес-процесу (ЕБП) може бути виражена у наступному вигляді:

$$\text{ЕБП} = R/C \quad (1);$$

де:

— ЕБП — ефективність бізнес-процесу,

— R (Результат) — сукупний корисний результат, отриманий внаслідок виконання бізнес-процесу. Він може бути як кількісним (дохід, прибуток, обсяг продукції), так і якісним (задоволеність клієнтів, рівень якості послуг).

— C (Витрати) — сукупні витрати на реалізацію процесу, включаючи всі види ресурсів: фінансові, часові, трудові, матеріальні, інформаційні тощо.

За окресленим підходом, чим вищий результат (вихід) при тих самих витратах, або чим менші витрати при тому самому результаті, тим ефективнішим є бізнес-процес.

Разом із тим, на думку Тігарєва В. А. та Станкевича І. В., виходом бізнес-процесу може бути як умовний результат, так і конкретний продукт, створений у процесі [5]. Слід погодитися з цією тезою, адже, наприклад, для процесу обслуговування клієнтів виходом може бути задоволений клієнт або оформлене замовлення; для виробничого процесу — готовий продукт або відповідність процесу стандартам якості. В інших типах бізнес-процесів виходи також можуть бути досить різноманітними, що наочно ілюструється в табл. 3.

Враховуючи справедливості цього твердження, доцільним є застосування розширеного підходу (інтегрального) для оцінки

ефективності, який широко використовується на практиці Business Process Management і дозволяє комплексно враховувати різні аспекти результативності процесів. При цьому інтегральна формула оцінки ефективності бізнес-процесу має вигляд:

$$\text{ЕБП} = \alpha_1 R_1 + \alpha_2 R_2 + \dots + \alpha_n R_n \quad (2);$$

де:

— R_i — одиничні показники результативності (відношення фактичного результату F до планового P: $R_i = PF$),

— α_i — вагові коефіцієнти, що визначаються підприємством залежно від пріоритетів (швидкість, якість, вартість, інноваційність тощо),

— n — кількість врахованих показників R_i .

Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність бізнес-процесів багатовимірно, одночасно враховуючи фінансові, ресурсні, організаційні та інноваційні аспекти.

Таблиця 2. Методичні засади застосування гібридних і проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств

Ключове положення	Характеристика дієвості ключового положення у формуванні методичних засад застосування гібридних і проєктних моделей	Основа дієвості методичних засад
Діагностика бізнес-процесів підприємства.	Аналіз поточних процесів із метою визначення тих, що доцільно підтримувати у стабільному режимі, та тих, які потребують реалізації у форматі проєктів.	Комплексне оцінювання ефективності бізнес-процесів через одночасне врахування фінансових, ресурсних, організаційних та інноваційних аспектів*
Класифікація та відбір пріоритетних бізнес-процесів	Розробка критеріїв, які дозволяють відрізнити рутинні операційні процеси від інноваційних чи стратегічно важливих завдань, що потребують проєктного підходу.	
Формування гібридної та проєктної управлінської архітектури.	Побудова структури, у якій операційні підрозділи та проєктні команди взаємодіють через спільні механізми координації, комунікації та розподілу ресурсів.	
Розробка системи універсальних показників ефективності.	Визначення багаторівневих критеріїв оцінювання результативності: для операційної діяльності (ефективність, якість, витрати), для проєктів (терміни, бюджет, досягнення цілей), а також інтегральних показників, що відбирають синергію гібридної моделі.	
Використання цифрових технологій	Застосування інформаційних систем управління, що дозволяють інтегрувати процесні та проєктні дані, забезпечуючи прозорість і контроль.	
Фокус на управлінські практики.	Проєктні практики: CPM, PERT, PMBOK, PRINCE2, IPMA; базові принципи класичного проєктного управління. Гібридні практики: Інтеграція BPM, Lean, Agile, Scrum, Kanban, адаптивні та ітеративні методи управління.	
Фокус на механізми зворотного зв'язку та удосконалення.	Регулярний моніторинг результатів функціонування гібридних і проєктних моделей з подальшим коригуванням процесів і методів управління.	

Примітка

*Таке оцінювання дозволяє визначити, наскільки впровадження методичних засад дає практичний результат, і, відповідно, саме воно становить критично важливу основу для ефективності управлінських моделей.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—6;8; 10].

ти. Для забезпечення об'єктивності оцінювання гібридних та проєктних моделей рекомендується виділяти універсальні фактичні та планові одиничні показники R_i , зокрема:

1. R_1 — ступінь досягнення поставлених цілей і завдань (рівень виконання планових показників).

2. R_2 — співвідношення результатів та витрат (продуктивність, рентабельність, тривалість процесу).

3. R_3 — рівень організації (чіткість розподілу відповідальності, ефективність комунікацій та координації).

4. R_4 — інноваційність (кількість упровадження нових рішень, частка інноваційної продукції, інтенсивність цифровізації).

5. R_5 — стабільність і безперервність функціонування бізнес-процесів у довгостроковій перспективі (кількість та частоту збоїв, середній час безвідмовної роботи, середній час відновлення після збоїв, відсоток часу, протягом якого процес відповідає встановленим стандартам або SLA, а також відсоток перерваних чи затриманих транзакцій і операцій тощо).

6. R_6 — задоволеність зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, власників, персоналу).

7. R_7 — вартісна ефективність (здатність знижувати витрати при зростанні цінності результату).

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно здійснювати через багаторівневу систему, де обмежений підхід забезпечує їх базову економічну оцінку за принципом "результати/витрати", а розширений (інтегральний) підхід дозволяє сформувати комплексне уявлення про ефективність. Постійна поінформованість щодо цих аспектів

Таблиця 3. Приклади виходів бізнес-процесів залежно від їх типу

Тип процесу	Приклад виходу (умовний результат)	Приклад виходу (конкретний продукт)
Обслуговування клієнтів	Задоволений клієнт	Оформлене замовлення
Виробничий процес	Відповідність стандартам якості	Готовий продукт
Логістичний процес	Своєчасна доставка	Доставлений вантаж
HR-процес (залучення персоналу)	Підвищення ефективності команди	Прийнятий на роботу працівник
Фінансовий процес	Оптимізовані витрати	Сформований фінансовий результат

Джерело: сформовано авторами.

створює умови для прийняття своєчасних управлінських рішень, підвищення гнучкості підприємства та його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що проєктність та гібридність моделей управління бізнес-процесами формують новий рівень організації діяльності підприємств, який дозволяє зберігати ефективність у поточних процесах і водночас відкривати можливості для якісного розвитку.

Методичні засади впровадження гібридних і проєктних моделей передбачають поетапне застосування

системних рішень, які забезпечують баланс між стабільністю операційної діяльності, гнучкістю управління та адаптивністю стратегічних пріоритетів. Ці засади визначають систематизовані кроки, серед яких: діагностика бізнес-процесів підприємства, класифікація та відбір процесів з урахуванням їх значущості та пріоритетності, формування гібридної та проєктної управлінської архітектури, розробка системи універсальних показників ефективності, використання цифрових технологій для моніторингу, координації та автоматизації процесів, орієнтація на гнучкі та проєктні управлінські підходи, а також застосування механізмів зворотного зв'язку та удосконалення.

Ключовим елементом дієвості такого методичного підходу є оцінювання ефективності бізнес-процесів. У межах гібридних і проєктних моделей доцільно застосовувати як базовий, так і інтегральний підхід, який враховує багатовимірні показники результативності, охоплюючи фінансові, ресурсні, організаційні та інноваційні аспекти.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на формування та практичну апробацію комплексного підходу, який дозволяє сформувати багаторівневе уявлення про ефективність бізнес-процесів, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, підвищує гнучкість підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*, 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 133—138.
3. Козенков Д., Альошина Т. Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
4. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22 (3). С. 22—26.
5. Тігарева В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113—122.
6. Павловські Г. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9336>
7. Plumlee D. Council Post: The Importance Of Evolving Customer Service And Communication Strategies. *Forbes*. 2020. URL.: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2020/01/03/the-importance-of-evolving-customer-service-and-communication-strategies/>
8. Тендюк А.О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю.Ю. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19 (75). С. 248—255.
9. Сергієнко О.А. Алгоритм оцінки та аналізу ефективності бізнес-процесів продуктової компанії на прикладі ІТ-галузі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер.: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, 2024. № 1 (8). С. 66—73.
10. Шилова Т. Модель впровадження проєкту реінжинірингу бізнес-процесів у транспортно-логістичній галузі. *Економіка та суспільство*, 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>

References:

1. Artyukh, O. and Chernyshova, L. (2022), "Assessing the effectiveness of business processes in retail enterprises: a review of approaches", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Kopteva, G. M. (2020), "Economic security as a criterion for evaluating the business processes of an enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 2 (113), pp. 133—138.
3. Kozenkov, D., Alyoshina, T. and Gaiduk, I. (2022), "Process approach to enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
4. Olshanskyi, O. V. (2018), "Peculiarities of business process management of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22 (3), pp. 22—26.
5. Tigareva, V.A. and Stankevych, I.V. (2016), "Analysis of existing approaches and methods for assessing business processes of enterprises and organizations", *Visnyk KrNU im. Mykhayla Ostrohrads'koho*, vol. 3 (98), no. 1, pp. 113—122.
6. Pavlovsky, G. (2023), "Assessment of the efficiency of business processes of an enterprise", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9336>
7. Plumlee, D. (2020), "Council Post: The Importance Of Evolving Customer Service And Communication Strategies", *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2020/01/03/the-importance-of-evolving-customer-service-and-communication-strategies/> (Accessed 15 Dec 2024).
8. Tendyuk, A.O., Stryzheus, L.V. and Bondarovich, Y.Yu. (2022), "Methodological approaches to business process assessment", *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats' Luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriya "Rehional'na ekonomika"*, vol. 19(75), pp. 248—255.
9. Sergienko, O.A. (2024), "Algorithm for assessing and analyzing the effectiveness of business processes of a product company using the example of the IT industry", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI"*. Ser.: Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, prohramamy ta proektamy, vol. 1 (8), pp. 66—73.
10. Shilova, T. (2020), "Model for implementing a business process reengineering project in the transport and logistics industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.