

Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет

**УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,  
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ  
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ  
ВИКЛИКІВ**

Мукачево, 2025

Рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету  
(Протокол №16 від 27 травня 2025 року)

**Рецензенти:**

**ХАДЖИРАДЄВА Світлана** – доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса)

**ЗАРІЧНА Олена** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

**Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Проскури В.Ф.; [ Білецька Н., Братюк В., Гоблик-Маркович Н., Голубь В., Джунковська К., Кампов Н., Кошкарів С., Лета В., Лизанець А., Лужанська Т., Ніжний Д., Нодь О., Олійник Д., Попович О., Прокопець Р., Проскура В., Пугачевська К., Стегней М., Туряниця І.]. – Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2025. – 279 с.**

**ISBN 978-617-7495-92-4**

**DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4**

У монографії висвітлено актуальні проблеми теоретичного і прикладного характеру, пов'язані із забезпечення стійкого розвитку економіки, формування ефективної системи національної безпеки та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Авторський колектив розглядає сучасні виклики глобалізації та їх вплив на соціально-економічну стабільність держави та регіонів. У виданні висвітлено питання національної безпеки та суспільного розвитку, аналізуються трансформаційні процеси в цифровій економіці, інноваційні та інвестиційні механізми підвищення стійкості територій і громад, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Монографія буде корисною для науковців, практиків, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації.

ISBN 978-617-7495-92-4

© Колектив авторів, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

© Мукачівський державний університет, 2025

# ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b>                                                                                                                 | <b>4</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ</b>                                                          |            |
| 1.1 Голубь В., Кампов Н. Постіндустріальне управління формування Нової парадигми сталості.....                                   | 5          |
| 1.2 Братюк В. Архітектура стабільності: фінанси, страхування, стратегія планування, контролю та політики суспільного добробуту   | 22         |
| 1.3 Попович О. Теоретичні аспекти сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки                     | 52         |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА</b>                                        |            |
| 2.1 Олійник Д., Кошкарів С., Ніжний Д. Технологія 3D-візуалізації в реальному часі: майбутнє метавсесвіту                        | 94         |
| <b>РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД</b>                         |            |
| 3.1 Стегней М., Нодь О., Прокопець Р. Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності                  | 115        |
| 3.2 Лужанська Т., Лета В., Туряниця І. Перспективи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові | 136        |
| 3.3 Джунковська К., Пугачевська К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації     | 157        |
| 3.4 Пугачевська К. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері управління проєктами розвитку територіальної громади      | 174        |
| <b>РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>                                         |            |
| 4.1 Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій                       | 191        |
| 4.2 Гоблик-Маркович Н. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі       | 210        |
| 4.3 Проскура В., Лизанець А., Білецька Н. Концептуальні підходи до виявлення умисного банкрутства контрагентів                   | 229        |
| <b>ЛІТЕРАТУРА</b>                                                                                                                | <b>252</b> |

**Розділ 4 .**  
**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСПРОЦЕСАМИ**  
**СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ**  
кандидат економічних наук, доцент,  
**ВОЛОДИМИР ПРОСКУРА**  
доктор економічних наук, професор

**АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ**  
**СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Сучасна економіка перебуває в стані динамічних трансформацій, що обумовлено як глобальними тенденціями цифровізації, інтеграції ринків та інтенсифікації конкуренції, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з кризовими явищами в економіці та безпековою нестабільністю в Україні. У цих умовах особливої актуальності набуває перехід від традиційних управлінських моделей до комплексного системного менеджменту, в якому ключову роль відіграє адміністрування бізнес-процесів.

Адміністрування бізнес-процесів розглядається як складова процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством, що забезпечує не лише ефективне виконання операційних завдань, а й досягнення стратегічних цілей шляхом оптимізації функціональних взаємозв'язків між усіма структурними одиницями. Виробництво, логістика, обслуговування клієнтів, фінанси та інші ключові бізнес-процеси мають бути не просто виконуваними, а ретельно регламентованими, контрольованими та постійно вдосконалюваними на основі зворотного зв'язку та аналізу результатів.

Зростання вимог до якості управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками формує необхідність впровадження нових моделей адміністрування, які враховують складність зовнішнього середовища, підвищену турбулентність ринку та потребу в швидкій адаптації. У цьому контексті адміністрування бізнес-процесів перетворюється з технічної

функції на стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства.

Теоретичні основи проблематики представлені в численних працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема Н. Андрущенко [188], О. Арєф'євої [189], А. Глєбова [190], О. Лисенко [198], О. Ольшанського [199], Л. Тірбах [203], О. Тур [204], Л. Чорнобай та О. Дума [206], а також класиків процесного підходу М. Хаммера [210], Дж. Харрінгтона, К. Есселінга [206], які заклали фундаментальні засади організації діяльності на основі бізнес-процесів, реінжинірингу та управління бізнес-процесами. Їхні праці слугують підґрунтям для подальших прикладних досліджень, спрямованих на розробку практичних інструментів адміністрування в контексті сучасного менеджменту.

Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових напрацювань, сучасна економічна реальність потребує оновлення підходів до адміністрування, зокрема в аспектах інтеграції цифрових технологій, автоматизації управлінських рішень, адаптації до нестабільного зовнішнього середовища та формування гнучких організаційних структур. У зв'язку з цим дослідження адміністративного супроводу управління бізнес-процесами є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах.

### *1. Бізнес-процеси як об'єкти управління та адміністрування*

Будь-яку діяльність або сукупність дій, де застосовуються ресурси для трансформації вхідних елементів у вихідні, можна розглядати як процес. Для того, щоб організація працювала ефективно, необхідно ідентифікувати та керувати численними взаємопов'язаними і взаємодіючими процесами. Зазвичай результат одного процесу стає входом для іншого або здійснює керуючий вплив на інший процес. Систематичне визначення процесів та їхньої взаємодії в організації, а також управління ними вважають процесним підходом [191].

Процес управління (менеджменту) - це діяльність керівного суб'єкта, спрямована на координацію спільної праці персоналу організації для досягнення її стратегічних цілей, яка охоплює три основні елементи: зміст, організацію та технологію її здійснення.

Зміст процесу управління полягає в цілеспрямованому впливі на ключові елементи, що формують систему «організація». Це багатогранний процес, що складається з кількох часткових компонентів — технічних, економічних, соціальних, організаційних, інформаційних тощо, які виконують менеджери на різних рівнях управління у просторі та часі стосовно конкретних об'єктів.

Процес - це впорядкована, послідовна структура функціональних операцій, які призводять до досягнення конкретного результату, тобто послідовність взаємопов'язаних завдань, що забезпечують досягнення поставленої мети.

Згідно стандарту ISO 9000:2001: «Будь-яка діяльність, яка отримує вхідні дані і перетворює їх на вихідні, може розглядатися як процес» [191]. З точки зору Е. Демінга, процеси - це дії, які спрямовані на досягнення організацією результатів як кінцевих, так і проміжних [197].

Загалом процес - це сукупність взаємопов'язаних дій, які здійснюють перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати. Вихід процесу (продукт) має цінність для кінцевого споживача (клієнта, користувача). Коли йдеться про процесний підхід, мають на увазі передусім те, що управління процесом, а також кожною його складовою (роботою, діяльністю, підпроцесами, процесами різних рівнів або функціями) здійснюється з використанням спеціальних методичних прийомів, засобів та інструментів.

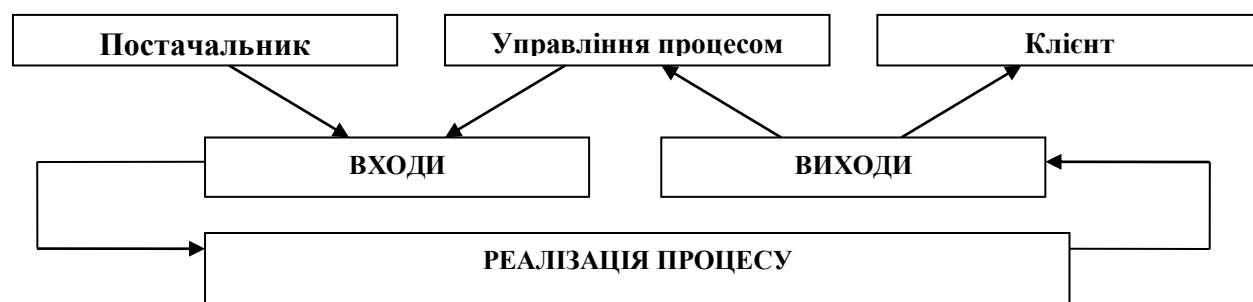
Процесний підхід передбачає зміщення уваги з управління окремими структурними одиницями на керування наскрізними бізнес-процесами, які об'єднують діяльність цих елементів в єдине ціле.



Концепція «процесного управління» орієнтована на розробку та реінжиніринг бізнес-процесів з метою виявлення зайвих або надмірно затратних процесів, що дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності бізнесу.

Загалом на сьогодні відсутнє єдине трактування поняття «бізнес-процес». У широкому розумінні під ним розуміють структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності [194].

Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [206] (див. рис. 1).



**Рис. 1. Загальна схема бізнес-процесу**

Згідно рис. 1 будь-який бізнес-процес характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник ресурсу», «клієнт».

Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх кроків (видів) діяльності по створенню продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача.

Якщо розглядати еволюцію поняття бізнес-процесу, то можна зазначити, що перші спроби його використання почалися ще в 1980-х роках, а одним із його піонерів вважається В. Демінг (1982). Він трактував бізнес-процес як такий, що постійно вдосконалюється, і є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності [209]. Пізніше, у 1985 році, М. Портер

і В. Міллар [211, с. 149–160] доповнили та розширили цю теорію, уточнивши межі бізнес-процесів і підкресливши їхню унікальність для кожної компанії. У період з 1990 по 2010 рр. (Т. Дайвенпорт і Д. Шорт (1990), М. Хаммер (1993), Е. Ойхман (1997), А. Шеєр (1999), Б. Андерсон, Д. Харінгтон, К. Есселінг (2003), Х. Біннер (2009)) [206; 208] основними елементами бізнес-процесів вважали:

- набір упорядкованих, логічно взаємопов'язаних дій (завдань);
- використання ресурсів на вході;
- створення продуктів (товарів, послуг), які відповідають потребам споживачів, на виході.

Науковці Л.І. Чорнобай та О.І. Дума [207, с. 125–131] на основі аналізу різних визначень сутності бізнес-процесів виділили наступні ключові характеристики цього поняття:

- бізнес-процеси створюють додану вартість (споживчу цінність);
- всі бізнес-процеси на підприємстві є взаємозалежними та взаємопов'язаними;
- бізнес-процеси орієнтовані на досягнення єдиної комплексної мети;
- результат кожного бізнес-процесу може бути вимірним;
- кожен бізнес-процес має чіткий початок («вхід») і закінчення («вихід»), тобто має дискретну природу;
- бізнес-процеси здійснюються з конкретною метою;
- бізнес-процеси мають безперервний характер;
- для реалізації бізнес-процесів використовуються ресурси підприємства;
- бізнес-процеси підлягають управлінню та адмініструванню;
- для виконання бізнес-процесів застосовуються гнучкі технології;
- бізнес-процеси мають системний характер;
- існує тісний зв'язок між бізнес-процесами та бізнес-моделлю підприємства.



Особливу увагу автори приділили останнім 4 характеристикам, які вони виділили окремо, зробивши їх основою для вдосконалення поняття бізнес-процесу. Крім того, вони запропонували розрізняти технічну (орієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та економічну спрямованість (внутрішню та зовнішню, що спрямована на підвищення ефективності управління та взаємодії із зовнішнім середовищем, а також на підвищення гнучкості) у трактуванні даного поняття.

Бізнес-процеси характеризуються якісними та кількісними параметрами, які у систематизованому вигляді представлені у табл. 1.

Таблиця 1.

Класифікація параметрів оцінки бізнес-процесів

| Критерій                | Тип параметра | Суть поняття                                                                           | Шляхи підвищення                                                                        | Основні показники                                                                      |
|-------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2             | 3                                                                                      | 4                                                                                       | 5                                                                                      |
| <b>Результативність</b> | Якісний       | Відображає співвідношення між фактичними результатами та очікуваннями споживача        | Покращення якості продукції/послуг; реінжиніринг процесів; оновлення продуктів і послуг | Рівень задоволеності клієнтів; відповідність стандартам; частота повторних замовлень   |
| <b>Ефективність</b>     | Якісний       | Характеризує ступінь досягнення цілей із мінімальними витратами ресурсів               | Вдосконалення процесів, автоматизація, стандартизація операцій                          | Обсяг виробництва; витрати; тривалість операцій; кількість клієнтів; капіталовкладення |
| <b>Адаптивність</b>     | Якісний       | Здатність бізнес-процесу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища              | Гнучке планування; сценарний аналіз; впровадження цифрових технологій                   | Швидкість реагування на зміни; частота оновлення процесів; масштабованість             |
| <b>Продуктивність</b>   | Кількісний    | Співвідношення кількості продукції на виході до витрачених ресурсів (одиниць на вході) | Зниження втрат, підвищення точності планування, автоматизація                           | Кількість одиниць продукції на одиницю ресурсу                                         |
| <b>Тривалість</b>       | Кількісний    | Час, необхідний для завершення одного циклу процесу                                    | Скорочення непотрібних етапів; паралелізація операцій                                   | Середня тривалість виконання процесу, середній час обслуговування                      |
| <b>Вартість процесу</b> | Кількісний    | Загальна сума витрат, що забезпечує одноразове виконання процесу                       | Контроль витрат; підвищення енергоефективності; оптимізація використання ресурсів       | Грошова вартість витрат на один цикл процесу                                           |
| <b>Кількість</b>        | Кількісний    | Відображає                                                                             | Уніфікація потоків;                                                                     | Кількість                                                                              |

| <b>входів/<br/>виходів</b> |  | кількість вхідних і<br>вихідних елементів<br>у процесі (ресурсів,<br>даних, продуктів) | зменшення дублювань<br>інформації | вхідних/вихідних<br>одиниць за цикл<br>процесу |
|----------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|
|----------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|

Складено автором

Шляхом узагальнення та систематизації різних підходів до визначення бізнес-процесів вважаємо за доцільне розглядати їх як інтегровані, структурно організовані комплекси взаємопов'язаних дій та операцій, які здійснюються учасниками різних рівнів управління в межах або за межами організації, мають чітко визначені вхідні та вихідні параметри, спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача та досягнення стратегічних, економічних і соціальних цілей організації, характеризуються вимірюваністю, відтворюваністю і можливістю постійного вдосконалення.

Сучасне підприємство являє собою гуртову систему, яка складається з ряду підсистем, усередині яких протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи загалом. При цьому немає будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, і тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління [210].

У процесі дослідження бізнес-процесів важливим є їх чітке структурування за відповідними класифікаційними ознаками, що дозволяє не лише глибше зрозуміти їхню природу, але й ефективніше адмініструвати в умовах сучасного менеджменту.

Як правило, основу для їх класифікації утворюють наступні базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси, супутні бізнес-процеси, процеси управління [203]. До інших класифікаційних ознак частіше за все відносять функціональну спрямованість, роль у діяльності підприємства, причетність до організації, а також значення в загальній системі управління.

Зокрема, за функціональною ознакою бізнес-процеси поділяють на такі групи: процеси розробки продуктів (орієнтовані на створення або вдосконалення товарів і послуг), маркетинг і збут (просування та реалізація продукції), постачання (забезпечення ресурсами), виробництво (виготовлення продукції), сервіс (обслуговування клієнтів після продажу), доставка (логістика й транспортування), управління (керування всією діяльністю підприємства) та забезпечення (ресурсне і технічне супроводження функціонування).

За роллю в організації бізнес-процеси поділяються на основні - ті, що безпосередньо формують споживчу цінність продукту або послуги, та допоміжні - які підтримують і забезпечують виконання основних завдань, хоча й не створюють доданої вартості напряду.

За причетністю до підприємства виділяють внутрішні процеси, що реалізуються виключно в межах організації, та зовнішні, які передбачають взаємодію із зовнішнім середовищем, зокрема зі споживачами, постачальниками, партнерами тощо.

Окрему групу становлять бізнес-процеси за значенням, серед яких виділяють метапроцеси удосконалення, спрямовані на системне покращення якості функціонування всієї бізнес-моделі, та мета процеси управління бізнес-процесами, які формують рамки контролю, моніторингу та стратегічного управління із врахуванням цілей організації.

Опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури по темі дало можливість виділити ще ряд класифікаційних ознак диференціювання бізнес-процесів, а саме за ознаками орієнтованості [192] , за місцем у ланцюгу формування вартості [212], за рівнем деталізації розгляду [189], за характером продукту [193]. Всі ці ознаки мають право на існування та характеризують діяльність підприємства з різних сторін.

У таблиці 2 нами узагальнено та систематизовано різні класифікаційні ознаки визначення та структуризації бізнес-процесів в організації.

Таблиця 2.

## Класифікація бізнес-процесів за різними ознаками

| Ознака класифікації                     | Групи бізнес-процесів                                                                                             | Стислий зміст                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За видом                                | основні, забезпечуючі, допоміжні, супутні, управлінські, процеси розвитку                                         | <b>основні</b> — створення продукту, <b>забезпечуючі</b> — логістика, інфраструктура; <b>розвитку</b> — інновації; <b>управлінські</b> — планування, контроль                                               |
| Функціональна                           | розробка продуктів, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставка, управління, забезпечення         | відображають функціональну структуру діяльності підприємства                                                                                                                                                |
| За причетністю до підприємства          | внутрішні, зовнішні                                                                                               | внутрішні виконуються в межах підприємства; зовнішні передбачають взаємодію із середовищем                                                                                                                  |
| За значенням                            | метапроцеси удосконалення, метапроцеси управління                                                                 | метапроцеси удосконалення спрямовані на системне покращення якості функціонування, метапроцеси управління формують рамки контролю, моніторингу та стратегічного управління із врахуванням цілей організації |
| За орієнтованістю                       | орієнтовані на клієнта<br>орієнтовані на підтримку<br>орієнтовані на управління                                   | формують цінність для споживача або підтримують та управляють основною діяльністю                                                                                                                           |
| За місцем у ланцюгу формування вартості | вхідна логістика<br>виробництво вихідна логістика маркетинг і продажі сервіс управління персоналом інфраструктура | відображають логіку створення та передачі цінності від закупівель до сервісу                                                                                                                                |
| За рівнем деталізації розгляду          | крос-функціональні процеси підпроцеси                                                                             | загальні процеси, що охоплюють кілька підрозділів, і дрібніші частини, з яких вони складаються                                                                                                              |
| За характером продукту                  | виробничі адміністративні                                                                                         | спрямовані на виготовлення продукції або забезпечення управлінських функцій                                                                                                                                 |

Сформовано автором на основі 189, 192, 193 203, 210

Таке багатовимірне класифікаційне бачення бізнес-процесів сприяє формуванню цілісної картини їхньої взаємодії в системі підприємства та створює підґрунтя для вибору ефективних інструментів їх адміністрування та вдосконалення відповідно до потреб сучасного менеджменту.

Погоджуємось з думкою, що ідентифікація ключових процесів, узгодження їх результатів для досягнення бізнес-цілей, розробка відповідних заходів і виділення достатніх ресурсів для їх поліпшення є запорукою успіху організації [202].

## *2. Роль і місце адміністрування в управлінні бізнес-процесами організації*

В умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції стратегічним завданням будь-якого підприємства стає забезпечення ефективного функціонування й розвитку бізнесу на основі гнучких та результативних підходів, до яких належить процесно-орієнтоване управління.

Управління на основі бізнес-процесів (Business Process Management, BPM) варто розглядати як комплексний підхід до впровадження ефективності та результативності всіх процесів в організації. Основними характеристиками цього підходу є цілісність, повторюваність, результатієорієнтованість, інтегративність і націленість на створення цінності.

Сутність управління процесом відображає модель його фаз. Ці фази включають відповідне впровадження, необхідні кроки в розробці (або описі) впровадження, адміністрування, автоматизацію та визначення результативності процесу. Кожна бізнес-модель на підприємстві містить певні елементи, які відображаються в певному порядку і впливають на загальну систему управління (див. табл. 3)

Менеджери вже досить давно усвідомили важливість управління процесами в організаціях, хоча традиційно тривалий період акцент робився на вертикальні відносини в межах класичної ієрархічної структури. Такий підхід передбачав зосередження інформаційних потоків та запитів на ресурси на найвищих рівнях управління, що призводило до того, що рішення про розподіл ресурсів, контроль та відповідальність ухвалювалися вищим керівництвом і передавалися вниз по ієрархії. Вертикально керовані процеси, спрямовані на фінансові показники та базовані на владі, були типовими для великих підприємств та господарських об'єднань.

Таблиця 3.

## Основні елементи бізнес-моделі на підприємстві

| Елемент                              | Характеристика                                                                                                 |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пропозиція                           | набір продуктів і послуг підприємства                                                                          |
| Цільовий клієнт                      | Сегменти клієнтів, яким компанія хоче запропонувати цінність                                                   |
| Обслуговування клієнтів/ дистрибуція | Різноманітні корпоративні інструменти для зв'язку з клієнтами                                                  |
| Клієнтські інтерфейси / стосунки     | Типи відносин, які компанія встановлює між собою та різними сегментами клієнтів                                |
| Конфігурація / значення              | Організаційні заходи та ресурси                                                                                |
| Здатність / основна компетенція      | Компетенції, необхідні для реалізації бізнес-моделі підприємства                                               |
| Партнерська мережа                   | Необхідна мережа угод про співпрацю з іншими компаніями для ефективного постачання та комерціалізації цінності |
| Структура витрат                     | Фінансові результати фондів, що використовуються в бізнес-моделі                                               |
| Модель доходу                        | Як компанія заробляє гроші через різні потоки доходів                                                          |

Сформовано на основі [190, 199])

Однак горизонтальні процеси, які перетинали внутрішні межі організацій, тривалий час залишалися на периферії уваги менеджерів. Останні роки, втім, показали зростаючий інтерес до цих процесів. Один із прикладів — впровадження систем управління якістю, що вже не мали вертикальної структури, а проходили через всі підрозділи з метою поліпшення якості продукції та послуг. Реструктуризація допомогла компаніям інтегрувати функціонально ізольовані завдання в єдині горизонтальні процеси.

Завдяки цьому менеджери почали по-іншому сприймати свої організації. Вони тепер дивляться на них не як на ієрархії статичних ролей, а як на сукупність динамічних бізнес-процесів. Організація, де управління орієнтоване на процеси, значно відрізняється від тієї, де все базується на функціях.

На рис.1 наочно представлено взаємозв'язок між бізнес-процесами і основними функціями організації. Діяльність організації подана у вигляді

горизонтальних бізнес-процесів, що перетинають основні функції, які замикаються на споживачеві для задоволення його потреб.

Елементами управління бізнес-процесами є: ідентифікація та опис процесів, моделювання та документування, розподіл відповідальності, впровадження, моніторинг і контроль, а також постійне удосконалення на основі зворотного зв'язку.

| ФУНКЦІЇ                 |             |      |           |                           |     |
|-------------------------|-------------|------|-----------|---------------------------|-----|
| дослідження             | виробництво | збут | маркетинг | фінанси і адміністрування | ... |
| РОЗВИТОК ПРОДУКТУ       |             |      |           |                           |     |
|                         |             |      |           |                           |     |
| ПРОДАЖІ                 |             |      |           |                           |     |
|                         |             |      |           |                           |     |
| ВИРОБНИЦТВО             |             |      |           |                           |     |
|                         |             |      |           |                           |     |
| ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКА МЕРЕЖА |             |      |           |                           |     |
|                         |             |      |           |                           |     |
| ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРОДУКТУ |             |      |           |                           |     |
|                         |             |      |           |                           |     |

Бізнес-процеси, які забезпечують задоволеність ринку споживачів

Рис. 1. Міжфункціональний підхід для управління бізнес-процесами [205]

Важливу функцію в цьому контексті виконує адміністрування, яке забезпечує методичну, організаційну, інформаційну та технологічну підтримку процесів. Адміністрування бізнес-процесів можна визначити в найбільш загальному вигляді як системно організовану діяльність, спрямовану на забезпечення функціонування та розвитку бізнес-процесів шляхом планування, координації, контролю та коригування дій усіх учасників процесного циклу.

У сучасній системі менеджменту адміністрування є інструментом, який з'єднує стратегічне бачення підприємства з операційним виконанням завдань, забезпечує управлінську дисципліну, реалізацію процесного підходу на практиці, підтримку регламентів, стандартизацію дій і контроль за



дотриманням встановлених процедур. Через адміністрування відбувається інтеграція IT-рішень у процеси, впровадження показників ефективності, формування культури безперервного вдосконалення.

На основі аналізу наукових джерел виявлено неоднозначність трактування сутності адміністрування бізнес-процесів. Зокрема, традиційно дана категорія розглядається як система управлінських дій для ідентифікації, моделювання, впровадження, контролю та оптимізації процесів. Ряд науковців представляють адміністрування як інструмент автоматизації з метою прискорення й точного виконання операцій [201]. Деякі вчені вбачають у адмініструванні підхід до управління прибутком і розвитком підприємства на основі ефективного впровадження бізнес-процесів [190].

Адміністрування бізнес-процесів повинно здійснюватися з дотриманням певних принципів. До основних принципів адміністрування належать:

- принцип цілісності;
- принцип відповідальності (кожен процес має власника, відповідального за ефективність і постійне вдосконалення),
- принцип документування (всі процеси ідентифіковані, візуалізовані і відзначені в документації компанії, до якої додаються стандарти і правила, що стосуються постачальників і клієнтів),
- принцип вимірювання (кожен процес вимірюється на основі базових параметри: час, вартість і якість);
- принцип контролю (власники процесу повинні контролювати перебіг процесу, виявляти виснаження і усувати його) [190].

По суті, принципи адміністрування на основі процесного управління можна розділити на три групи [199; 200]:

- 1) принципи, прив'язані до роботи (інтеграція і стиснення, розмежування, найбільш підходяще місце виконання),

2) принципи, прив'язані до процесу (командна робота, мотивація, процесно-орієнтованість, відповідальність за процес, варіант процесу розуміння 3S: самоуправління, самоорганізація, самоменеджмент);

3) принципи, пов'язані з підприємницькою активністю (гнучка автономія) команд процесу, знання та інформація без бар'єрів.

Узагальнюючи зазначені наукові позиції, пропонуємо розглядати адміністрування як цілісний управлінський механізм, який охоплює комплекс дій щодо планування, організації, супроводження, моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах системності, адаптивності, прозорості та ефективності з метою досягнення стратегічних і операційних цілей.

Адміністрування виступає ключовою складовою управління бізнес-процесами, що дозволяє створювати інтегровану, адаптивну і результатоорієнтовану систему управління сучасним підприємством.

Метою адміністрування є підвищення результативності, зниження витрат і забезпечення безперебійної взаємодії між різними підрозділами та функціями підприємства.

Основні елементи адміністрування бізнес-процесів:

- планування: визначення пріоритетів, встановлення цілей для кожного процесу та ресурсів, необхідних для їх досягнення;
- організація: розподіл обов'язків та ролей серед персоналу, а також побудова структур, що підтримують ефективне виконання процесів;
- моніторинг та контроль: відстеження ключових показників ефективності для оцінки відповідності поточного виконання бізнес-процесів встановленим цілям;
- аналіз та вдосконалення: регулярний перегляд та аналіз процесів для ідентифікації можливостей оптимізації та впровадження змін для підвищення продуктивності;

— забезпечення відповідності: гарантія того, що процеси відповідають внутрішнім та зовнішнім стандартам, а також правовим вимогам.

### *3. Методи адміністрування та управління бізнес-процесами організації*

Роль ефективного адміністрування бізнес-процесів, яке забезпечує стійкість та гнучкість організаційної системи, значно зростає в умовах турбулентності середовища господарювання. Наявність налагоджених процедур адміністрування та управління процесами сприяє оперативному реагуванню на виклики, забезпечує послідовність дій, мінімізує втрати часу та ресурсів.

Висока динаміка змін вимагає постійного вдосконалення методів і засобів адміністрування, адаптації інформаційних систем, оновлення регламентів і перерозподілу відповідальності в межах організаційної структури. Саме пошук оптимальних інструментів адміністрування забезпечує проактивне управління, допомагає формувати антикризові стратегії, знижувати ризики та підвищувати ефективність функціонування бізнесу. В умовах невизначеності та швидкоплинності середовища адміністрування стає не лише технічною, а стратегічною функцією управління, яка забезпечує здатність підприємства до адаптації, навчання і трансформації.

Щодо методів та інструментів адміністрування та управління бізнес-процесами, то доцільно розрізняти:

- 1) методи моделювання бізнес-процесів;
- 2) методи оцінки бізнес-процесів;
- 3) методи управління ефективністю бізнес-процесів;
- 4) методи удосконалення бізнес-процесів організації.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємствах є формалізація бізнес-системи та візуалізація. Це може здійснюватися в текстовій, табличній та символічній формі [198]. Найбільш ефективною є графічна форма, оскільки вона більш зручна для аналітичної обробки інформації.

Сформовані моделі мають відображати структуру бізнес-системи підприємства, деталізований опис бізнес-процесів, їх взаємозв'язок та послідовність. Для моделювання бізнес-процесів використовують різні методи, основою яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. До найбільш поширених методологій моделювання бізнес-процесів належать:

1) IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства;

2) IDEF3 – демонструє послідовність процесів підприємства;

3) ARIS (Architecture of Integrated Information System) – призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу, й встановлює зв'язок між різними моделями;

4) BPMN (Business Process Modeling Notation) – описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів [188].

Нині адміністрування бізнес-процесів та BPM (Business Process Management) дає можливість управлінню визначити всі процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості й інтеграції

При здійсненні адміністрування та управління загалом важливо здійснювати оцінку та аналіз бізнес-процесів. Даний процес здійснюється у декілька етапів. Спершу проводиться системна діагностика, яка надає повний огляд бізнес-системи та її ефективності. Після цього оцінюються якісні та кількісні показники, що дозволяє визначити проблемні зони. На основі отриманих результатів аналізується потенціал підприємства для

вдосконалення процесів з урахуванням наявних ресурсів. Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз або аналіз «вузьких місць», забезпечує базу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію та підвищення результативності діяльності [196].

Найбільш поширені аналітичні методи оцінки та аналізу бізнес-процесів організації представлені у табл. 4.

Таблиця 4.

Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів організації

| Інструменти                     | Призначення                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Діаграма Ісікави                | Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; визначаються фактори впливу на результати та витрати                                                                            |
| «П'ять запитань»                | Ефективний інструмент, який використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності                                                                                       |
| ABC                             | Дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення. |
| Аналіз на основі показників KPI | Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня                                                                                  |

Складено та доповнено автором на основі [195; 204]

Щодо оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства, то воно потребує комплексного підходу, що включає аналіз результатів діяльності, оцінку економічних переваг, які підприємство отримує завдяки активному позиціонуванню на ринку, та зіставлення цих результатів із матеріальними та нематеріальними витратами. Зростаюча увага фахівців до ефективності внутрішніх процесів спонукає до створення спеціалізованих систем управління, які допомагають оптимізувати витрати та досягти максимальних результатів. Ефективне адміністрування та управління бізнес-процесами, таким чином, можна розглядати як сукупність заходів, спрямованих на

досягнення економічних цілей із мінімальними ресурсними витратами в коротко- та довгостроковій перспективі.

Методи вдосконалення бізнес-процесів зазвичай поділяють на два класи: короткострокові та довгострокові, залежно від термінів виконання та рівня змін, що вносяться (див. рис. 2).

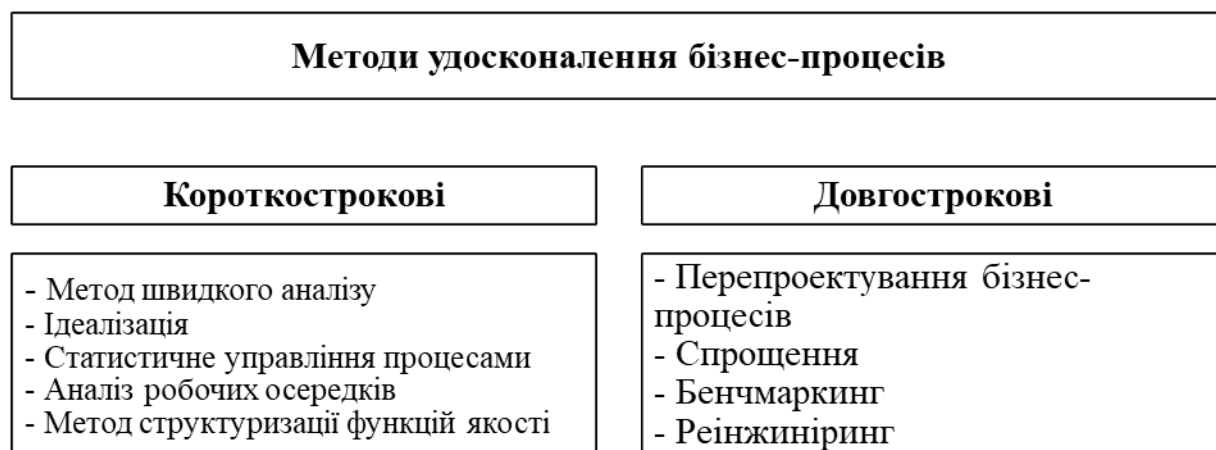


Рис. 2 Методи удосконалення бізнес-процесів

Серед короткострокових методів можна виокремити метод швидкого аналізу, статистичне управління процесами та ідеалізацію. Довгострокові методи включають перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг і реінжиніринг, які передбачають більш суттєві перетворення для досягнення стратегічних цілей.

Система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які мають синергетичну залежність від стратегічних планів підприємства. Характеристика основних методів управління ефективністю бізнес-процесів представлена у табл. 5.

Досягнення синергетичної взаємодії між стратегічними і фінансовими цілями підприємства є важливим аспектом в управлінні бізнес-процесами. В цьому контексті система збалансованих показників є ефективним інструментом для оцінки та підвищення ефективності діяльності, оскільки вона надає комплексний підхід до діагностики. Використання цієї методики

Таблиця 5.

## Методи управління ефективністю бізнес-процесів

| Метод/Інструмент                             | Опис                                                                                                   | Переваги                                                        | Обмеження                                                             |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Бізнес-реінжиніринг процесів (BPR)</b>    | Кардинальна зміна бізнес-процесів задля досягнення значних покращень у продуктивності та ефективності. | Суттєве зниження витрат і підвищення ефективності.              | Високі витрати на реалізацію, можливий опір з боку працівників.       |
| <b>Загальне управління якістю (TQM)</b>      | Комплексний підхід, спрямований на постійне вдосконалення якості всіх аспектів роботи підприємства.    | Орієнтація на клієнта, стабільне вдосконалення якості процесів. | Довгий період впровадження, вимагає залучення всіх рівнів управління. |
| <b>Six Sigma</b>                             | Методика, націлена на скорочення дефектів і варіацій, забезпечуючи точність і стабільність процесів.   | Висока точність, мінімізація помилок і дефектів.                | Складність реалізації, потребує сертифікованих спеціалістів.          |
| <b>Lean Management</b>                       | Стратегії оптимізації, зосереджені на усуненні всіх видів витрат і підвищенні цінності для клієнта.    | Підвищення продуктивності, зменшення витрат.                    | Може потребувати змін корпоративної культури.                         |
| <b>Kaizen</b>                                | Концепція постійного покращення шляхом регулярних, малих змін.                                         | Плавний процес удосконалення, зниження спротиву змінам.         | Менш ефективний для великих змін, тривалий період впровадження.       |
| <b>Збалансована система показників (BSC)</b> | Інструмент для інтеграції стратегії у конкретні операційні цілі за допомогою ключових показників.      | Враховує баланс між операційними і стратегічними цілями.        | Необхідність точного визначення стратегічних цілей.                   |
| <b>Process Mining</b>                        | Аналітичний інструмент для оцінки та оптимізації бізнес-процесів через аналіз реальних даних.          | Прозорість процесів, виявлення слабких місць.                   | Залежність від точних і якісних даних.                                |
| <b>Моделювання процесів (BPMN)</b>           | Інструмент візуалізації, що дає змогу легко розуміти та аналізувати процеси завдяки графічним моделям. | Полегшує комунікацію процесів, універсальність у застосуванні.  | Для складних процесів може знадобитися додаткове налаштування.        |

в поєднанні з сучасними інформаційними технологіями дозволяє ефективніше відстежувати зв'язок між результатами бізнес-процесів та витратами на їх реалізацію, оптимізуючи витрати підприємства та підвищуючи прозорість стратегії для всіх залучених в управління.

Адміністрування бізнес-процесів є ключовою складовою сучасної системи управління, що забезпечує ефективне функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його доцільно розглядати як системну управлінську діяльність, що охоплює планування, організацію, контроль, аналіз та безперервне вдосконалення процесів на основі використання методів процесно-орієнтованого управління. Адміністрування відіграє роль інструменту стратегічного узгодження діяльності всіх підрозділів, сприяє побудові ефективної організаційної архітектури та формуванню єдиного управлінського простору. У цьому контексті особливої актуальності набуває вибір оптимальних методів адміністрування, зокрема щодо стандартизації бізнес-процесів, їх оцінювання, управління ефективністю та реінжинірингу. Подальші наукові дослідження доцільно спрямовувати на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності системи адміністрування бізнес-процесів та розробку моделей її адаптації до умов функціонування та специфіки діяльності самої організації.

НАДІЯ ГОБЛИК-МАРКОВИЧ  
кандидат економічних наук, доцент

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

У добу цифрової трансформації та глобальних викликів стратегічне управління інноваційною діяльністю перетворюється на ключовий фактор довгострокового розвитку підприємництва. Стрімке поширення цифрових





# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>