

- panii" [Development of the Methodological Approach to Forecasting Capital Adequacy of Insurance Company]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2014. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09-1/90.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/90.pdf)
- Prystupa, L. A., and Kharchuk, O. B. "Kontseptualni zasady konkurentospromozhnosti strakhovoi kompanii u suchasnomu rynkovomu seredovyshchi" [Conceptual Base of the Insurance Company's Competitiveness in the Modern Market Environment]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/201.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/201.pdf)
- Vremenko, L. V., and Derkach, K. I. "Suchasni tendentsii rozvytku konkurentsii ta monopolizatsii na vitchyzniano-mu strakhovomu rynku" [The Modern Tendencies of Development of Competition and Monopolization in the National Insurance Market]. *Biznes Inform*, no. 3 (2019): 358-364.

- DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-358-364>
- Yevtushenko, N. A., and Khomich, N. O. "Features of Competitiveness Assessment for Insurance Business Companies". *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (2020): 15-20.  
DOI: 10.31673/2415-8089.2020.031520
- Zaliubovska, S. S. "Analiz konkurentospromozhnosti strakhovykh kompanii - uchasynty strakhovoho rynku Ukrainy" [Analysis of the Competitive Capacities of Companies Participating in the Insurance Market]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku i audytu*, no. 1 (2015): 29-34.
- Zhuravka, O. S., Pakhnenko, O. M., and Sukhomlyn, A. A. "Doslidzhennia kontsentratsii ta konkurentsii na strakhovomu rynku Ukrainy" [Study of Concentration and Competition in the Insurance Market of Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*, no. 1 (2019): 26-35.  
DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-4

УДК 658:005.7

JEL: L53; M11; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

©2021 БЕЛОБОРОВОДА М. В., ЗАЙЧЕНКО К. М.

УДК 658:005.7

JEL: L53; M11; M21

### Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами

У статті наведено ключові підходи до визначення поняття ефективності підприємства. Одним із них є запровадження процесного підходу та оптимізації виробничих бізнес-процесів. Мета статті полягає в теоретичному дослідженні та комплексному визначенні бізнес-процесів підприємства, які підлягають оптимізації, для підвищення його ефективності. Методологічний інструментарій дослідження склали такі методи, як ретроспективний аналіз, синтез, критичний аналіз, метод узагальнення. У сучасних економічних умовах розвитку підприємств є об'єктивні причини, що обґрунтовують необхідність переходу до застосування процесного підходу в управлінні. Підприємство, що застосовує процесний підхід до організації управління бізнес-середовищем, значно підвищує ефективність господарської діяльності. Господарська діяльність сприймається як сукупність бізнес-процесів, яка має на меті реалізацію місії та цілей підприємства. Встановлено, що управління бізнес-процесами є певною системою розробки та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності, що відображається в результатах діяльності підприємства. Доведено, що оптимізація бізнес-процесів підприємства є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності та реалізації потенціалу підприємства в сучасних умовах невизначеності, а також сприяє збільшенню прибутку та зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуг, підвищує їхню відповідність потребам клієнтів та споживачів. Для максимальної якості бізнес-процесів на підприємстві необхідно використовувати методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку, з одного боку, і показниками ефективності бізнесу – з іншого. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є стратегування діяльності підприємств на основі процесного підходу.

**Ключові слова:** ефективність, оптимізація, бізнес-процес, підприємство, критерій.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

**Белобородова Марія Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

**E-mail:** [mariabeloborodova@gmail.com](mailto:mariabeloborodova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8329-7679>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/4202803/mariia-bieloborodova/>

**Зайченко Катерина Миколаївна** – магістрантка, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

**E-mail:** [zaychkatya@gmail.com](mailto:zaychkatya@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8536-7957>

UDC 658:005.7

JEL: L53; M11; M21

### **Beloborodova M. V., Zaichenko K. M. Improving the Efficiency of Enterprise on the Basis of Management of Business Processes**

The article provides key approaches to determining the concept of enterprise efficiency. One of them is the introduction of a process approach and optimization of production business processes. The purpose of the article is the theoretical studying and comprehensive determining the business processes of the enterprise to be optimized to increase its efficiency. The methodological instrumentarium of the study were methods such as retrospective analysis, synthesis, critical

analysis, generalization method. In the current economic conditions of development of enterprises there are objective reasons justifying the need to move to the application of a process approach in management. An enterprise that applies a process approach to the organization of business environment management significantly increases the efficiency of economic activity. Economic activity is perceived as a totality of business processes, which aims to implement the mission and goals of the enterprise. It is determined that business processes management is a certain system of development and implementation of managerial decisions to ensure a high level of efficiency, which is reflected in the results of the enterprise. It is proved that the optimization of business processes of the enterprise is an effective instrument for ensuring the efficiency of activities and realizing the potential of the enterprise in the current conditions of uncertainty, as well as contributing to increasing profits and productivity growth, reducing costs, improving the quality of products or services, increasing their compliance with the needs of customers and consumers. For maximum quality of business processes in the enterprise, it is necessary to use optimization methods that will allow establishing a balance between the satisfaction of consumers and competing market forces, on the one hand, and business efficiency indicators on the other. Prospect for further research in this direction is to strategize the activities of enterprises on the basis of a process approach.

**Keywords:** efficiency, optimization, business process, enterprise, criterion.

**Tabl.: 1. Bibl.:** 13.

**Bieloborodova Mariia V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

**E-mail:** mariabeloborodova@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8329-7679>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/4202803/mariia-bieloborodova/>

**Zaichenko Kateryna M.** – Graduate Student, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**E-mail:** zaychkatya@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8536-7957>

Здатність управляти економічною ефективністю підприємства є важливою конкурентною перевагою, особливо в період економічної кризи. Всі види комерційної діяльності можна охарактеризувати за допомогою економічної ефективності, що визначає кількісні вигоди від кінцевих ефектів. Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю безперервного вдосконалення, постійного підвищення економічної ефективності підприємства, а також виявлення основних факторів, що впливають на ефективність, і подальшого впровадження отриманих результатів у діяльність компанії з максимальним використанням сильних сторін підприємства.

Посилення ринкової конкуренції вимагає від промислових підприємств безперервного поліпшення власних можливостей на основі застосування сучасних теорій і методів управління, що відповідають сформованим економічним умовам, однією із яких є управління бізнес-процесами та їхня оптимізація.

Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств розглядали у своїх роботах такі вчені, як І. Кононова [6], А. Котлик [8], К. Міхеєнко [10] та інші. Зокрема, проблеми оптимізації бізнес-процесів як засобів підвищення ефективності діяльності підприємств різних галузей розглядали О. Бабак [1], О. Гончарова [3], В. Парсяк [11], Л. Чернобай та О. Дума [13]. Однак усе ще малодослідженими залишаються питання теоретичного обґрунтування вибору бізнес-процесів, які б максимально впливали на результати діяльності підприємства, тим самим підвищуючи його ефективність.

Відповідно, *мета* статті полягає в теоретичному дослідженні та комплексному визначенні бізнес-процесів підприємства, які підлягають оптимізації, для підвищення його ефективності.

Власники малих і середніх підприємств у ході своєї комерційної діяльності часто приймають рішен-

ня, які суттєво впливають на їх довгострокову конкурентоспроможність, ефективність і прибутковість. Тому розробка стратегії для досягнення цих цілей має вирішальне значення. Стратегічне управління – це, по суті, динамічний процес, який допомагає компанії уникати перешкод у майбутньому. Воно включає в себе постановку корпоративних цілей, формування мотивації, організацію та визначення стандартів економічної ефективності підприємства. Бізнес-стратегія націлена на побудову шляху до досягнення цілей; заходи економічної ефективності – засоби, що полегшують досягнення цих цілей [8, с. 30].

Економічна ефективність досліджує абсолютний розмір показників, використання ресурсів, вбудованих у бізнес-процеси, ефективність бізнес-процесів і результативність продуктів [6, с. 149]. Таким чином, ефективність – це функціональна характеристика підприємства, вона відображає загальну раціональність його діяльності як спеціалізованої системи, яка ефективно працює тільки на основі злагоджених відносин з усіма компонентами та іншими системами. Ефективність – це відносне поняття, що представляє співвідношення між кінцевим ефектом (результатом виробництва) і ресурсами, використовуваними для його створення.

Кожне підприємство можна розглядати як цілісну структуру взаємодіючих об'єктів, суб'єктів і функцій. Взаємодії, в результаті яких відбувається перетворення вихідного матеріалу в цільовий матеріал, називають процесами, а всю структуру часто називають архітектурою процесів. Функціонує підприємство можна описати в рамках однієї з декількох парадигм:

- ✦ *інфологічна* – підприємство як база даних;
- ✦ *комунікаційна* – підприємство як сукупність учасників, які знаходяться в сукупності відносин між собою – «договірні сторони»;

- ✦ *трансформаційна* – підприємство як фабрика з переробки ресурсів у кінцевий продукт. Ключовою частиною розуміння підприємства в рамках цієї парадигми є бізнес-процеси.

У типових бізнес-процесах беруть участь люди. В іншому випадку розглядається технологічний процес, який підпорядковується відмінним принципам управління. Бізнес-процеси є основою процесного управління – складного, але ефективного підходу до управління компанією. Як управлінський інструмент, процесний підхід дозволяє знижувати непродуктивні витрати та підвищувати якість продукції, отримувати різнобічну інформацію про поточний стан бізнесу та вживати своєчасні та стратегічно вірні рішення.

**О**пис бізнес-процесів неможливий без розуміння їх видів і класифікації основних учасників. У літературі та практиці зустрічається кілька видів класифікацій. Найчастіше процеси класифікують за такими групами: основні, допоміжні, управлінські. Основні безпосередньо зав'язані на завдання виробництва та реалізації продукції, надання послуг. Саме тут генерується велика частина доданої вартості та інвестиційних ризиків. Допоміжні призначені для забезпечення роботи основних процесів. Йдеться, наприклад, про бухгалтерію, процеси підготовки та найму персоналу, роботу IT-служби та інше. Керуючі бізнес-процеси впливають на діяльність усіх підрозділів і водночас безпосередньо не беруть участь в їх роботі. Основні завдання управлінських процесів – вибір напрямків розвитку компанії і контроль за виконанням поставлених завдань. Прийнято вважати, що всі бізнес-процеси важливі, і не можна розставляти жорсткі пріоритети.

Процеси є основою будь-яких організаційних систем. При цьому питання вдосконалення бізнес-процесів підприємства є ключовим. Дослідження літературних джерел і вивчення практичного досвіду постановки процесного управління на промислових підприємствах показав, що методів однозначного визначення меж бізнес-процесу не існує, не може бути й однозначного опису бізнес-процесів будь-якої компанії. Звідси можна зробити очевидний висновок, що всі формальні описи бізнес-процесів починаються із суб'єктивного визначення меж бізнес-процесів, і всі результати оптимізації залежать, в першу чергу, від тієї позиції, яку займає конкретна особа, її кваліфікації, практичного досвіду, творчих здібностей.

Останнім часом на найбільш сучасних підприємствах виділяють такі основні бізнес-процеси:

- 1) процеси підготовки виробництва, націлені на планування діяльності підприємств, освоєння та виведення на ринок нових товарів і послуг, НДДКР, комплексну підготовку виробництва;
- 2) процеси логістики (товару), пов'язані з основною діяльністю;

- 3) процеси інфраструктури (підготовка кадрів, ремонт і технічне обслуговування обладнання, соціально-культурне обслуговування персоналу) [3].

**Т**аким чином, можемо спостерігати зміну класичної виробничої орієнтації менеджменту новою орієнтацією – «процесною», і життєвий цикл підприємства розглядається тут з позицій реінжинірингу. Такий підхід вимагає виконання спеціального проекту реінжинірингу бізнес-процесів і створення команди з реінжинірингу. Виконавши роботи за проектом, підприємство переходить до наступної стадії, а саме: удосконалення бізнес-процесів, а потім до реінжинірингу функціональних підрозділів.

Система управління бізнес-процесами є підсистемою системи управління організацією в цілому. Як правило, при виділенні системи управління бізнес-процесами в окремий напрямок менеджменту перед системою управління бізнес-процесами ставлять дві основні мети [4]:

- 1) забезпечити конкурентоспроможність бізнес-процесів;
- 2) забезпечити безперебійну роботу бізнес-процесів.

Наявність у об'єкта управління двох граней – шаблону та примірника – дає можливість власнику системи бізнес-процесів управляти об'єктом за двома напрямками: з метою внесення змін до шаблону системи бізнес-процесів і з метою зміни параметрів примірника системи бізнес-процесів. Перший напрямок власник системи бізнес-процесів може використовувати для перспективного вдосконалення бізнес-процесів та їх адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а друге – для поточного управління бізнес-процесами в штатному режимі.

Необхідно відзначити, що шаблон системи бізнес-процесів зазвичай багаторазово змінюється протягом життєвого циклу примірника системи бізнес-процесів. У зв'язку з цим шаблон системи бізнес-процесів додатково повинен містити алгоритм переходу примірника системи бізнес-процесів з одного шаблону на інший [2, с. 174].

Що стосується розвитку засобів підтримки й адаптації системи бізнес-процесів, то фактично йдеться про вдосконалення процесів вдосконалення, підтримки й адаптації. Це вже наступний, більш високий рівень управління вдосконаленням, інструментами якого є, передусім, є автоматизація бізнес-процесів, а також автоматизація засобів проектування, розгортання, моніторингу, аналізу й оцінки бізнес-процесів. Зауважимо, що управління примірником системи бізнес-процесів також включає два напрямки: управління кожним бізнес-процесом окремо; управління зв'язками між окремими бізнес-процесами.

Стосовно управління зв'язками між окремими бізнес-процесами, то, як неодноразово згадувалося,

ці зв'язки являють собою з'єднання між виходами одних бізнес-процесів і входами інших. Зазвичай вони переглядаються значно рідше, ніж самі бізнес-процеси [13, с. 126].

Існує низка підходів до класифікації бізнес-процесів, однак найбільш розповсюдженою та загальноживаною є їхня класифікація на основні, допоміжні (забезпечуючі), процеси управління, процеси розвитку [5]. Механізм управління бізнес-процесами можна уявити як сукупні організаційні методи, способи управління бізнесом, які здійснюються шляхом раціонального використання ресурсів, коштів, які в кінцевому підсумку визначають економічний результат (ефект) функціонування бізнесу в цілому. Кожна стадія розвитку бізнесу передбачає кількісне або якісне перетворення організаційно-економічних характеристик бізнес-процесів.

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найбільш важливі бізнес-процеси, провести їх бізнес-діагностику та визначити найбільш проблемні для подальшого впровадження змін та оптимізації.

Дослідження переваг і недоліків процесного управління показало, що основною його перевагою є формування чіткої картини того, що відбувається в організації, з усіма існуючими проблемами та вузькими місцями, які могли залишитися непоміченими при типовій організаційній структурі, яка зовні нормально виконує свої функції. Управління процесами також допомагає в зменшенні тимчасових затримок, оптимізації використання ресурсів, зниженні фінансових витрат, підвищенні ефективності організації праці, зростанні задоволеності клієнтів і власних співробітників.

Крім того, орієнтація організації на процес дозволяє краще зрозуміти кінцеву мету та результати діяльності організації, а також роль у цьому співробітників. Але найголовніше – це розуміння, що процеси та їх результати є реальною сполучною ланкою з клієнтами. Моделювання й аналіз процесів дозволяють розвинути організацію, поліпшити її ефективність і якість роботи [7].

За допомогою класичної функціональної структури підприємства можна отримати інформацію про центри прийняття рішень, а також зробити висновки про швидкість прийняття рішень і гнучкість підприємства. Організаційна структура за функціональним підходом представляє лише одну складову загального комплексу діяльності підприємства у вигляді дерева функцій. Однак для того, щоб мати можливість правильно приймати рішення, недостатньо знати, які існують відділи та як вони ієрархічно співпрацюють між собою. Принципово важливим є розуміння того, яким чином відділи обмінюються результатами своєї роботи і тим самим реалізують кінцеву споживчу корисність для клієнта. Таким чином, під орієнтацією

на процес розуміється така діяльність компанії, при якій вся робота підприємства розглядається як комбінація процесів або ланцюжків процесів. Тобто процеси компанії представляють собою ланцюжок, навантажений очікуваннями клієнтів – як внутрішніх, так і зовнішніх [8, с. 32].

Але на підприємстві, крім ланцюжка процесів, навантаженого очікуваннями клієнтів, існує також внутрішній взаємозв'язок цих процесів. Для того, щоб продемонструвати їхню взаємодію, доцільно використовувати карти або ландшафти бізнес-процесів.

У ландшафті процесів представлені ті процеси, які, з одного боку, реалізують корисну для клієнта роботу, а з іншого – забезпечують управління, підтримку та поліпшення. Суть даного підходу полягає в мисленні категоріями наскрізних ланцюжків процесів. Ландшафт процесів завжди специфічний для кожного конкретного підприємства та будується таким чином, щоб представляти особливості та взаємозв'язки конкретного підприємства.

Мета процесної орієнтації полягає в підвищенні якості та продуктивності на підприємстві за рахунок постійного поліпшення процесів. Першим кроком аналізу бізнес-процесів є вибір найбільш пріоритетних, першочергова оптимізація яких дасть найбільший результат. Для вирішення цього завдання використовують критерії, деталізовані в *табл. 1*.

Побудова процесної системи управління компанією означає зміну її організаційної структури та впливає тим самим на всю організацію в цілому. Зі зростанням організаційної зрілості компанії функціональний підхід поступово змінюється на процесний, що тягне за собою зміну як організаційної структури компанії, так і її процесів у декілька етапів.

**Етап 1. Функціональна організація із процесною відповідальністю.** На цьому етапі одночасно із відповідальністю за процеси на підприємстві залишається функціональна відповідальність керівників відділів. Для таких найважливіших бізнес-процесів, як, наприклад, продаж і обробка замовлень, залучаються відповідальні за процеси, які відстежують реалізацію загальних цілей по бізнес-процесу крос-функціонально, іншими словами, виходячи за рамки конкретних підрозділів, задіяних у виконанні цього процесу. У даному випадку вся відповідальність і повноваження знаходяться у сфері компетенції керівників відділів компанії, а відповідальні власники процесів мають лише дорадчий голос у прийнятті рішень. Перевагою на цьому етапі є те, що функціональна структура залишається непорушною, а процесний підхід впроваджується поступово з незначними фінансовими витратами, але протягом досить тривалого часу.

**Етап 2. Матрична організація як структура із функціональною та процесною організацією.** У цій формі організації співіснують і взаємодіють між

Критерії вибору бізнес-процесів для подальшої оптимізації

Назва критерію	Зміст
Важливість бізнес-процесу	Характеризує ступінь вкладу бізнес-процесу в досягнення стратегічних цілей компанії. Для оптимізації діяльності підприємства передусім потрібно вибрати найбільш важливі бізнес-процеси, тому що саме їх поліпшення дасть найбільший ефект
Проблемність бізнес-процесу	Якщо бізнес-процес є важливим, але водночас його показники знаходяться на прийнятному рівні, то в більшості випадків необхідності в його пріоритетній оптимізації немає. Ступінь проблемності бізнес-процесів доцільно оцінювати не просто як розрив між бажаним і реальним, а як різницю між ключовими показниками, що визначають конкурентоспроможність компанії та її основних конкурентів на ринку
Можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу	Передусім обираються ті процеси, поліпшення яких можна провести з найменшими витратами. При цьому, крім фінансових витрат, важливо оцінити і нефінансові. Такими є моральні «витрати», супутні проведенню змін, «витрати», що ведуть до можливого погіршення психологічного клімату в організації тощо. Мають розглядатися всі негативні наслідки, які можуть виникнути при оптимізації процесу

Джерело: складено за [1; 9; 12].

собою функціональні та процесно-орієнтовані підходи. Завдання відповідального за процес полягає в тому, щоб забезпечувати задоволеність кінцевого клієнта, ініціювати та проводити організаційні заходи. Відповідальний за процес має повноваження визначати хід процесу, але не має оперативної відповідальності, яка і в даному випадку лежить на керівниках структурних підрозділів. Недоліком матричної організації є те, що при визначенні відповідальності та прийнятті рішень можуть виникати конфлікти. Перевага матричної організації полягає в тому, що узгодження специфічних функцій і спеціальні знання дозволяють обмінюватися крос-функціонально, за рамками підрозділів досвідом по процесах і вдосконалювати самі процеси. За рахунок орієнтації на процес забезпечується клієнтоспрямованість і цілісність розгляду бізнес-процесів.

**Етап 3. Процесно-орієнтована організація.** Така структура вимагає послідовної орієнтації організації на бізнес-процеси. Вона приводить до того, що загальна відповідальність за процес знаходиться у відповідального за процес, і він приймає рішення по тому, як цей процес повинен бути реалізований. Функціональне структурування підприємства усувається. Функції є тільки штабними ділянками, які обробляють певні підпроцеси і беруть на себе вирішення спеціальних завдань.

Саме процесний підхід, на відміну від функціонального, найбільш повно дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту та, як наслідок, зацікавленість у виконанні роботи. При переході від функціональної організації до процесно-орієнтованої необхідна повна підтримка такого підходу вищим керівництвом компанії, тому що така трансформація є радикальним перетворенням і зазвичай стикається із

сильним опором на всіх ієрархічних рівнях управління компанією [11, с. 133].

**В**иявлені переваги процесного підходу перед функціональним дозволяють зробити висновок про те, що в умовах динамічного розвитку з точки зору конкурентоспроможності процесноорієнтоване управління організацією є більш ефективним. Результатом обох підходів є одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) і порядку взаємодій у рамках цієї структури (процесів). Ці підходи, до певної міри, повинні застосовуватися паралельно. Об'єктом управління в організації має стати єдина система взаємопов'язаних бізнес-процесів, що створюють цінність для споживача, і функціональних областей, які об'єднують подібні функції у рамках різних бізнес-процесів [10, с. 75].

## ВИСНОВКИ

Отже, саме своєчасне та швидке реагування бізнесу та бізнес-процесів на зміну ринкового середовища, гнучкість, модернізація виробництва дозволяють попередити та пом'якшити кризові ситуації на підприємстві, вибравши правильну стратегію реструктуризації (реорганізації) або перепроєктування бізнесу (реінжиніринг бізнес-процесів і його організаційно-економічних характеристик). На будь-якому виробничому підприємстві існує певна структура бізнес-процесу, яка включає структуру та взаємозв'язок між різними елементами бізнесу або бізнес-процесами, які визначаються, виходячи з цільових орієнтирів і функціональних завдань із поєднанням спеціалізації та кооперації основних і допоміжних бізнес-процесів і показників оцінки їхньої ефективності.

Основні переваги, які отримує підприємство з переходом до процесного управління, такі: клієнтоорієнтованість, стратегічність, гнучкість та адаптивність

системи управління, спрощення організаційної ієрархії, оптимізація витрат. Усе це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник університету*. 2011. № 17/1. С. 43–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-yak-suchasniy-instrument-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv/viewer>
2. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 173–180.
3. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>
4. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
5. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
6. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.
7. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)
8. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 21. С. 30–32.
9. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія. Харків : ХНАДУ, 2006. 404 с.
10. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74–76.
11. Парсяк В. Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 131–138.
12. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122–133. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_15/L\\_M\\_Taranyuk\\_O\\_M\\_ZaporozhenkoOrganizational\\_aspects\\_of\\_realization\\_of\\_reengineering\\_business\\_processes\\_of\\_enterprises.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15/L_M_Taranyuk_O_M_ZaporozhenkoOrganizational_aspects_of_realization_of_reengineering_business_processes_of_enterprises.pdf)
13. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та еконо-

мічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 125–131.

## REFERENCES

- Babak, O. A. "Reinzhyrnyrh yak suchasnyi instrument innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv" [Reengineering as a Modern Tool of Innovative Activity of Enterprises]. *Ekonomicnyi visnyk universytetu*, no. 17/1 (2011): 43-47. <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-yak-suchasniy-instrument-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv/viewer>
- Boichuk, N. Ya., and Orel, V. V. "Optymizatsiia upravlinnia biznes-protseamy na pidpriemstvakh Ukrainy" [Optimization of Business Process Management at Ukrainian Enterprises]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, no. 17 (2016): 173-180.
- Chornobai, L. I., and Duma, O. I. "Biznes-protsemy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut" [Business-Process of the Enterprise: General Description and Economical Essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, no. 769: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku (2013): 125-131.
- Demydenko, V. V. "Upravlinnia biznes-protseamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Business Process Management as a Component of Process Approach to Enterprise Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- Denysenko, L. O. "Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseiv yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii" [Conceptual Principles of Business Process Classification as a Basis for the Development of the Organization Business System]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2012). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
- Honcharova, O. M. "Reinzhyrnyrh biznes-protseiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia" [Business Process Reengineering as the Way of Management Efficiency Growing]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 (2012). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>
- Kononova, I. V. "Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh" [Analysis of Approaches to Enterprise Management in Modern Conditions]. *Prometei*, no. 1 (2013): 146-151.
- Korzachenko, O. V. "Optymizatsiia biznes-protseiv ukrain-skykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy" [Optimization of Business Processes Ukrainian Companies: Problems and Prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomiczni nauky»*, iss. 3 (2013) L 64-69. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf)
- Kotlyk, A. V. "Pobudova systemy pokaznykiv dlia otsinky konkurentospromozhnosti biznes-protseiv pidpriemstva" [Construction of a System of Indicators for Assessing the Competitiveness of Business Processes of the Enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 21 (2011): 30-32.

- Kryvoruchko, O. M. *Menedzhment yakosti na pidpriemst- vakh avtomobilnoho transportu: teoriia, metodolohiia i praktyka* [Quality Management at the Enterprises of Motor Transport: Theory, Methodology and Practice]. Kharkiv: KhNADU, 2006.
- Mikheienko, K. S. "Upravlinnia biznes-protseamy pid- pryemstva na osnovi zbalansovanoi systemy poka- znykiv" [Management of Business Processes of the Enterprise on the Basis of a Balanced System of Indica- tors]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6 (2013): 74-76.
- Parsiak, V. N. "Upravlinnia biznes-protseamy - instrument pidvyshchennia efektyvnosti orhanizatsii" [Business

- Process Management Is a Tool to Increase the Efficien- cy of Organizations]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2011): 131-138.
- Taraniuk, L. M., and Zaporozhchenko, O. M. "Orhanizatsiini zasady provedennia reinzhynirynhu biznes-protseivy pidpriemstva" [Organizational Principles of Reengi- neering the Business Processes of the Enterprise]. *Me- khanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4 (2011): 122- 133. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/ issue\\_15/L\\_M\\_Taranyuk\\_O\\_M\\_ZaporozhchenkoOrga- nizational\\_aspects\\_of\\_realization\\_of\\_reengineering\\_ business\\_processes\\_of\\_enterprises.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/ issue_15/L_M_Taranyuk_O_M_ZaporozhchenkoOrga- nizational_aspects_of_realization_of_reengineering_ business_processes_of_enterprises.pdf)

УДК 656.078.89  
JEL: L21; L98; R49  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-300-306>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 СЕМЕНЧУК Т. Б., ГУСАК О. А., НИКОЛАЙЧУК В. С.

УДК 656.078.89  
JEL: L21; L98; R49

### Семенчук Т. Б., Гусак О. А., Николайчук В. С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств

Метою статті є обґрунтування та розробка теоретико-методичних основ вдосконалення управління системою управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. Визначено залежність розвитку транспортного підприємства від формування й освоєння конкурентної переваги цього підприємства. Сформовано визначення конкурентної переваги транспортного підприємства, а саме – наявність рентабельності роботи підприємства при використанні трудового потенціалу та освоєння наявних обсягів перевезень. Одним із найбільш актуальних завдань сучасного менеджменту є формування системи управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства та пошук сучасних і нових організаційно-економічних інструментів, які здатні забезпечити його економічний розвиток та ефективне функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках. Встановлено, що вирішення цього завдання залежить від ефективної системи управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства. Формування існуючої системи управління конкурентоспроможністю дозволило систематизувати проблемні ділянки управління конкурентоспроможністю більшості транспортних підприємств. Ці проблеми були систематизовані за функціональним призначенням в управлінні, а саме – в кожній із трьох систем: «планування та прогнозування»; «мотивація, організація та контроль»; «інформаційне забезпечення». У статті обґрунтовано практичну необхідність вдосконалення механізму для досягнення високої конкурентоспроможності транспортного підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, транспортне підприємство, механізм управління конкурентоспроможністю, система конкурентоспроможності транспортного підприємства.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Семенчук Тетяна Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, виконуючий обов'язки завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [semenchuktb81@gmail.com](mailto:semenchuktb81@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

**Гусак Ольга Анатоліївна** – аспірантка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [Okgagus81@gmail.com](mailto:Okgagus81@gmail.com)

**Николайчук Віта Сергіївна** – магістр кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [vita9593@ukr.net](mailto:vita9593@ukr.net)

UDC 656.078.89  
JEL: L21; L98; R49

### Semenchuk T. B., Husak O. A., Nikolaichuk V. S. The Theoretical and Methodological Bases for Improving the Mechanism of Management of Transport Enterprises Competitiveness

The article is aimed at substantiating and developing theoretical and methodological foundations for improving the management of the competitiveness management system of transport enterprises. The dependence of the development of the transport enterprise on the formation and mastering of the competitive advantage of this enterprise is determined. The definition of the competitive advantage of the transport enterprise is formed, namely, the availability of profitability of the enterprise when using labor potential and mastering the available volumes of transportation. One of the most relevant tasks of modern management is the formation of a system for managing the competitiveness of a transport enterprise and the search for modern and new organizational and economic instruments that can ensure its economic development and effective functioning in both the domestic and the foreign markets. It is specified that the solution