

УДК: 658.5: 65.012.32
DOI: 10.60022/2(3)-6S

Ложачевська Олена Михайлівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, Україна

Lozhachevska Olena

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management
National Transport University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8462-925X

Федірець Олег Володимирович

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Fedirets Oleg

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9710-4644

Заяц Ольга Василівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, Україна

Zaiats Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor Department of Management
National Transport University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-6574-4516

Хіленко Олександр Олександрович

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і економіки спорту
Національний університет фізичного виховання і спорту України, Україна

Khilenko Oleksandr

Candidate of Economic Sciences
Senior Lecturer of the Department of the Sports Management and Economics Department
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Ukraine
ORSID: 0009-0001-5238-4734

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті досліджено проблему підвищення ефективності операційного менеджменту українських підприємств у контексті стрімких трансформацій в бізнес-середовищі. Здійснено розробку теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій для впровадження процесно-орієнтованого підходу як ключового чинника зростання операційної гнучкості, клієнтоцентричності, продуктивності та конкурентоздатності. Проаналізовано домінування функціонально-ресурсного підходу на українських підприємствах та обґрунтовано його обмеження в умовах технологічної трансформації, посилення глобалізаційних процесів та економічної турбулентності. Виявлено, що функціональна спеціалізація та ієрархічна структура ускладнюють міжфункціональну координацію та швидке реагування на ринкові зміни, а акцент на економії на масштабі може знижувати гнучкість та клієнтоорієнтованість. Доведено необхідність переходу до процесно-орієнтованого управління, що передбачає оптимізацію бізнес-процесів, їхню прозорість та безперервне вдосконалення. Розкрито переваги процесного підходу, зокрема підвищення керованості, ефективності, якості, гнучкості, комунікації, прийняття рішень, сприяння безперервному вдосконаленню, покращення задоволеності клієнтів та створення основи для цифрової трансформації. Описано етапи впровадження процесно-орієнтованого підходу та наголошено на необхідності системного підходу, що охоплює підготовку, аналіз, моделювання, оптимізацію, впровадження змін, моніторинг та безперервне вдосконалення. Розглянуто ключові методології та інструменти оптимізації бізнес-процесів, такі як BPR, Lean, Six Sigma, BPMN та TOC, з акцентом на їх теоретичні основи та практичне застосування. Підкреслено

важливість врахування внутрішніх суперечностей між безпекою, надійністю, гнучкістю та ефективністю при управлінні бізнес-процесами. Запропоновано концептуальну модель інтеграції процесно-орієнтованого управління в контексті операційного менеджменту підприємства, що охоплює управління бізнес-процесами, ланцюгами постачання, запасами, обслуговуванням клієнтів та розробкою продуктів. Результати дослідження підкреслюють, що перехід до процесно-орієнтованого підходу є важливим чинником підвищення конкурентоздатності та сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність українських підприємств.

Ключові слова: процесно-орієнтований підхід, операційний менеджмент, ефективність, бізнес-процеси, оптимізація, стратегічне управління, гнучкість клієнтоцентричність.

IMPLEMENTATION OF A PROCESS-ORIENTED APPROACH AS A KEY FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF OPERATIONS MANAGEMENT

Abstract. The article examines the problem of increasing the efficiency of operational management of Ukrainian enterprises in the context of rapid transformations in the business environment. Theoretical and methodological principles and practical recommendations for the implementation of a process-oriented approach as a key factor in increasing operational flexibility, customer-centricity, productivity and competitiveness are developed. The dominance of the functional-resource approach at Ukrainian enterprises is analyzed and its limitations in the context of technological changes, globalization and economic instability are substantiated. It is found that functional specialization and hierarchical structure complicate interfunctional coordination and rapid response to market changes, and the emphasis on economies of scale can reduce flexibility and customer orientation. The need for a transition to process-oriented management has been proven, which involves the optimization of business processes, their transparency and continuous improvement. The advantages of the process approach are revealed increasing manageability, efficiency, quality, flexibility, communication, decision-making, promoting continuous improvement, improving customer satisfaction and creating a basis for digital transformation. The stages of implementing a process-oriented approach are described and the need for a systematic approach is emphasized, covering preparation, analysis, modeling, optimization, implementation of changes, monitoring and continuous improvement. Key methodologies and tools for optimizing business processes, such as BPR, Lean, Six Sigma, BPMN and TOC, are considered, with an emphasis on their theoretical foundations and practical application. The importance of considering internal contradictions between security, reliability, flexibility and efficiency in managing business processes is emphasized. A conceptual model of integrating process-oriented management in the context of operational management of an enterprise is proposed, covering management of business processes, supply chains, inventories, customer service and product development. The results of the study emphasize that the implementation of a process-oriented approach is an important factor in increasing the competitiveness and ensuring the sustainable development of Ukrainian enterprises in the face of modern challenges.

Keywords: process-oriented approach, operational management, efficiency, business processes, optimization, strategic management, flexibility, customer-centricity.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеною турбулентністю та динамізмом. Безпрецедентні темпи та масштаби трансформацій, ініційовані технологічними змінами останніх десятиліть, у поєднанні з впливом глобалізаційних тенденцій, екологічних імперативів, демографічних зрушень та процесів урбанізації, зумовлюють зростання рівня невизначеності на ринкових просторах.

Ці складні та взаємопов'язані чинники формують нову парадигму ведення бізнесу, що вимагає від суб'єктів господарювання не лише оперативного реагування на кон'юнктурні коливання, але й розробки стратегій довгострокової адаптації та забезпечення стійкості в умовах перманентних змін. В Україні спостерігається домінування функціонально-ресурсного підходу в управлінні, який, попри свою ефективність у відносно стабільних умовах, демонструє значні обмеження у контексті сучасних викликів. Функціональна спеціалізація та ієрархічна структура перешкоджають міжфункціональній координації та оперативному реагуванню на ринкові зміни, тоді як орієнтація на економію на масштабі

може призводити до зниження гнучкості та недостатньої клієнтоорієнтованості.

Зазначені недоліки функціонально-ресурсного підходу створюють загрози для конкурентоздатності українських підприємств, обмежуючи їхню здатність до впровадження інновацій, адаптації до зовнішніх потрясінь та інтеграції принципів сталого розвитку. У цьому контексті актуалізується проблема пошуку та впровадження більш гнучких та адаптивних моделей управління, зданих забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах високої невизначеності. Незважаючи на визнання потенційних переваг процесно-орієнтованого підходу як альтернативної управлінської концепції, питання його теоретико-методологічного обґрунтування та практичного застосування на українських підприємствах потребує подальшого глибокого дослідження та розробки адаптованих інструментів і рекомендацій. Виявлено імператив розробки комплексного підходу до впровадження процесно-орієнтованого управління, що враховує специфіку українського бізнес-середовища та забезпечує підвищення ефективності операційного менеджменту підприємств.

Подальше дослідження потребують питання розробки інноваційних підходів до управління в умовах високої невизначеності, адаптації організаційних структур та бізнес-процесів до мінливого зовнішнього середовища, а також використання інструментів прогнозування та сценарного планування для мінімізації ризиків та максимізації можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій і практичній літературі питанням впровадження процесно-орієнтованого підходу в систему управління підприємствами приділяється значна увага. Цей підхід передбачає формування нової організаційної парадигми управління, яка забезпечує реалізацію єдиної політики якості виробничих процесів та їхніх результатів. Процесно-орієнтоване управління акцентує увагу на координації бізнес-процесів, що інтегрують діяльність усіх підрозділів організації, замість фокусування на ізольованому управлінні окремими ресурсами чи центрами витрат. У концептуальних інтерпретаціях науковців центральне місце займає поняття «бізнес-процес», яке виступає ключовим об'єктом моделювання як управлінської, так і виробничої діяльності, відповідаючи вимогам сучасного динамічного бізнес-середовища.

Традиційні підходи, зокрема так як ресурсно-функціональний, до управління підприємствами та їх роль в забезпеченні ефективності операційного менеджменту розглядаються у працях Т. Абушова, І.А. Маркіної, А.А. Мартинова, О.М. Помаза, Ю.В. Помаз, Е.В. Чернодубової та інших дослідників [1, 2, 4, 10].

Питання впровадження процесно-орієнтованого підходу як ключового чинника підвищення ефективності операційного менеджменту активно досліджується у сучасній науковій літературі, відображаючи його значення в умовах динамічного бізнес-середовища. Останні праці Перерви І., Свінцова О.М., Дячкова Д., Федірця О., Агарвалі П., Чень З., Дагера Дж., Фаяда Л., Мабін В. Дж., Болдерстоуна С. Дж., Вісенте І., Годіна Р., Габріель А.Т. акцентують увагу на необхідності переходу від традиційного функціонально-ресурсного підходу до процесно-орієнтованого управління для забезпечення гнучкості, клієнтоцентричності та конкурентоспроможності підприємств [3, 5, 6, 8, 11, 15, 16, 25].

Незважаючи на значний прогрес у дослідженні процесно-орієнтованого підходу, залишаються прогалини, зокрема в емпіричному аналізі його впливу на українські підприємства різних галузей, оцінці бар'єрів впровадження та розробці адаптованих моделей, що враховують економічну нестабільність і воєнні виклики. Ці аспекти потребують подальшого вивчення для забезпечення практичної та підвищення ефективності операційного менеджменту українських підприємств.

Мета статті (постановка завдання) – розробка теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій для впровадження процесно-орієнтованого підходу як ключового чинника підвищення ефективності операційного менеджменту українських підприємств у сучасному бізнес-середовищі, позначеного технологічними змінами, глобалізацією та економічною нестабільністю. У дослідженні вирішуються питання аналізу впливу процесно-орієнтованого управління на операційну гнучкість, клієнтоцентричність, продуктивність і конкурентоспроможність, а також створення інтегрованої моделі оптимізації бізнес-процесів із застосуванням методологій BPR, Lean, Six Sigma, BPMN та TOC, адаптованої до специфіки українських підприємств.

В процесі дослідження для досягнення поставленої мети використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких методи аналізу наукових публікацій та нормативно-правової документації, порівняння та узагальнення, системного аналізу та синтезу, моделювання та оптимізації для розробки алгоритму трансформації процесів операційного менеджменту та формування концептуальної моделі процесно-орієнтованого підходу та її реалізації.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах найбільш розповсюдженим підходом до управління на українських підприємствах залишається функціонально-ресурсний підхід. У стабільному зовнішньому середовищі з низькою динамікою ринкових змін, передбачуваним попитом і відсутністю значних технологічних інновацій його використання є оптимальним. Він переважає через його історичну укоріненість, орієнтацію на стабільність і економії на масштабі, що відповідає потребам багатьох великих промислових і державних підприємств, зокрема в машинобудуванні, металургії та енергетиці [1, 2].

Підхід ґрунтується на функціональній спеціалізації, за якої організаційна структура формується з чітко визначених підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал), що виконують спеціалізовані завдання, та ієрархічному управлінні з вертикальним розподілом повноважень [8, 10]. Ключовим чинником успіху при цьому є раціональне використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), що забезпечує високу продуктивність і мінімізацію операційних витрат, сприяючи стабільності та конкурентоспроможності підприємства в таких умовах. Даний підхід ґрунтується на принципах системного аналізу, що дозволяє ідентифікувати критичні ресурси та оптимізувати їхнє застосування через стандартизацію процедур, планування та контроль [10. С. 862]. Перевагами підходу є підвищення продуктивності, чіткість організаційної структури та можливість швидкого реагування на внутрішні потреби.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, глобалізацією та швидкими технологічними змінами, що формують складні умови для діяльності підприємств. Основними чинниками впливу є цифрова трансформація, яка сприяє впровадженню штучного інтелекту, автоматизації та аналітики великих даних, а також зростаюча роль сталого розвитку, що вимагає від компаній інтеграції екологічних і соціальних стандартів [6]. Глобальні ланцюги постачання зазнають впливу геополітичних напружень і економічної нестабільності, що посилює потребу в гнучкості та локалізації виробництва. Водночас конкуренція на ринках загострюється через прискорений розвиток стартапів і нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнтоцентричність та інновації [9, 24]. За цих обставин підприємства повинні адаптуватися шляхом оптимізації процесів, інвестицій у технології та розвитку організаційної культури, для створення можливостей швидкого реагування на виклики та можливості що виникають у зовнішньому середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі, позначеному високою динамікою, глобалізацією та швидкими технологічними змінами, ресурсно-функціональний підхід до управління підприємством має низку недоліків і загроз, які можуть обмежувати його ефективність [3, 10, 15]:

функціональна спеціалізація та ієрархічна структура сприяють ізоляції підрозділів, що ускладнює міжфункціональну координацію та гальмує швидке реагування на ринкові зміни;

акцент на економії на масштабі та стандартизації може знижувати гнучкість, необхідну для адаптації до індивідуальних потреб клієнтів чи впровадження інновацій;

орієнтація на оптимальне використання ресурсів часто ігнорує клієнтоцентричність, що є критичним у сучасних умовах конкуренції, де пріоритетом є персоналізовані рішення.

Загрози включають ризик втрати конкурентоспроможності через повільне впровадження нових технологій (наприклад, штучного інтелекту чи автоматизації), неспроможність ефективно реагувати на геополітичні чи економічні потрясіння, а також труднощі з інтеграцією принципів сталого розвитку, які вимагають комплексного підходу. У таких умовах ресурсно-функціональний підхід може призводити до стратегічної негнучкості, зниження інноваційного потенціалу та погіршення ринкових позицій підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі, позначеному швидкими технологічними змінами, глобалізацією та економічною нестабільністю, функціонально-ресурсний підхід до управління підприємством втрачає свою ефективність. Акцент на економії на масштабі та раціональному використанні ресурсів часто супроводжується недостатньою клієнтоорієнтованістю, що суперечить сучасним вимогам до персоналізації продуктів і послуг. Крім того, функціонально-ресурсний підхід демонструє обмежену здатність до інтеграції інновацій, таких як штучний інтелект чи автоматизація, через жорсткість організаційних структур і повільне реагування на зовнішні виклики, що знижує конкурентоспроможність підприємств у глобальному контексті.

Перехід до процесно-орієнтованого підходу є необхідним для забезпечення гнучкості, клієнтоцентричності та інноваційного розвитку. Цей підхід фокусується на «...оптимізації бізнес-процесів, їхній прозорості та безперервному вдосконаленні, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін попиту, технологічних проривів і геополітичних факторів» [3, 4]. У контексті

України, де воєнний стан і економічні обмеження посилюють потребу в ефективності, процесно-орієнтований підхід забезпечує кращу координацію ресурсів і швидке реагування на кризові ситуації, сприяючи сталому розвитку та посиленню конкурентоспроможності підприємств.

Важливим аспектом процесно-орієнтованого організаційного дизайну, в межах процесного підходу, є те, що він зосереджений на оптимальній організації бізнес-процесів, а не на функціональних відділах. Це означає, що всі підрозділи, залучені до діяльності підприємства, повинні працювати разом як група та прагнути досягнення спільних цілей. В ідеалі, фізичне розташування також адаптовано до бізнес-процесів [6]. Крім того, процесно-орієнтований організаційний дизайн характеризується: менш ієрархічною організацією, в якій люди мають більше відповідальності, розширені можливості прийняття рішень та мають більшу автономність та гнучкість у своїх діях; меншою фрагментацією обов'язків шляхом призначення відповідальних за процеси; протоколами, що забезпечують безперервну координацію, безперервність та меншу варіацію між бізнес-процесами; процесно-орієнтованим поглядом, якого дотримуються всі співробітники; та оплатою на основі результатів або процесів.

Однак, не існує такого поняття, як «процесно-орієнтована організаційна структура». Процесно-орієнтовані організації можуть мати кілька організаційних структур, таких як лінійно-продуктова організаційна структура [24, с. 1312], матрична та проєктна організаційна структура.

Використання процесно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством має низку значних переваг, які сприяють підвищенню її ефективності, гнучкості та конкурентоздатності. Ось основні з них:

- підвищення прозорості та керованості – підхід передбачає чітке визначення, документування та візуалізацію бізнес-процесів для забезпечення кращого розуміння того, як виконуються завдання, хто за них відповідає, які ресурси використовуються та які існують взаємозв'язки між різними видами діяльності. Завдяки цьому керівництво отримує більш повну картину операційної діяльності та може ефективніше контролювати та керувати процесами;

- оптимізація ефективності та продуктивності – аналіз та моделювання бізнес-процесів дозволяє виявляти вузькі місця, дублювання функцій, неефективні кроки та зайві витрати. На основі цього стає можливим розробка та впровадження заходів з оптимізації, що забезпечує скорочення часу виконання процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання ресурсів;

- покращення якості продуктів та послуг – завдяки стандартизації виконання завдань та мінімізації людського фактору відбувається зменшення ймовірності помилок та дефектів. Чітко визначені процеси забезпечують більш стабільну та передбачувану якість продуктів та послуг, що має позитивний вплив на задоволеність клієнтів;

- підвищення операційної гнучкості та адаптивної спроможності підприємства, що сприяє полегшенню їхньої модифікації та конфігурації у відповідь на динаміку зовнішнього середовища, еволюцію ринкових запитів або корекцію стратегічних орієнтирів організації, забезпечуючи проактивну реакцію на нові можливості та потенційні загрози;

- покращення комунікації та співпраці – чітко визначені процеси та відповідальності сприяють кращій комунікації та координації між підрозділами та співробітниками, розуміння ролі кожного учасника в загальному процесі підвищує рівень співпраці та командної роботи;

- покращення прийняття рішень – наявність детальної інформації про бізнес-процеси, їхні характеристики та показники ефективності забезпечує керівництво об'єктивними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- сприяння безперервному вдосконаленню – створення основи для постійного моніторингу та аналізу бізнес-процесів з метою виявлення можливостей для їх подальшого вдосконалення. Впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) стає більш ефективним у контексті процесного управління [13, с. 108];

- покращення задоволеності клієнтів – оптимізовані та якісні процеси безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи швидке та якісне обслуговування, своєчасне надання продуктів та послуг, а також ефективне вирішення проблем;

- створення основи для цифрової трансформації – чітко визначені та структуровані бізнес-процеси підґрунтям для успішної автоматизації та цифровізації діяльності організації. Розуміння існуючих процесів дозволяє більш ефективно впроваджувати інформаційні технології та оптимізувати їх використання.

Загалом, процесний підхід є потужним інструментом управління, який дозволяє організаціям

стати більш ефективними, гнучкими, орієнтованими на клієнтів та конкурентоздатними в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Впровадження процесно-орієнтованого підходу на підприємстві – це системний процес, який вимагає чіткого планування та виконання. Алгоритм його впровадження зазвичай включає такі етапи (Рис. 1):



Рис. 1. Алгоритм трансформації процесів операційного менеджменту підприємства у рамках процесно-орієнтованого підходу

Джерело: сформовано авторами з використанням [3, 4, 5, 7, 12, 22, 26, 27]

Впровадження процесно-орієнтованого підходу є системним і багатоетапним процесом, який охоплює підготовку, аналіз, моделювання, оптимізацію, впровадження змін, моніторинг та безперервне вдосконалення. Цей підхід дозволяє підприємствам виявляти неефективності, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати операційну ефективність шляхом стандартизації, автоматизації та орієнтації на клієнтські потреби. Застосування інструментів моделювання (BPMN, IDEF0, ARIS) [12], бенчмаркінгу та циклів PDCA сприяє створенню гнучкої організаційної культури [23], здатної адаптуватися до ринкових змін і технологічних інновацій. Успішна реалізація даного підходу вимагає залучення всіх рівнів організації, чіткої комунікації та постійного зворотного зв'язку, що забезпечує сталість результатів і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективне впровадження процесно-орієнтованого підходу є комплексною задачею, що охоплює широкий спектр організаційних аспектів. При цьому, при управлінні бізнес-процесами необхідно враховувати, що селекція пріоритетів компонентів системи «безпека – надійність – гнучкість – ефективність» характеризується внутрішніми суперечностями. Так, «...забезпечення високого рівня

безпеки передбачає накладання певних операційних обмежень та ініціює додаткові фінансові витрати, що потенційно може призводити до зниження загальної ефективності функціонування» [5, с. 73].

Гнучкість, у теоретичному контексті, може розглядатися як частково інверсійний аспект безпеки, оскільки її досягнення також супроводжується необхідністю здійснення додаткових інвестицій. Водночас, «...економічна ефективність, хоча й лімітується зростанням фінансового навантаження, виступає фундаментальною передумовою для генерації позитивних фінансових потоків» [14].

У контексті зазначених внутрішніх розбіжностей актуалізується проблема неповного розкриття потенціалу розвитку підприємства, що ускладняється впливом зовнішніх чинників, таких як ринкові обмеження, регуляторний вплив держави та недостатній рівень платоспроможності економічних агентів [9]. Відтак, управлінські завдання в умовах зазначених суперечностей набувають значної складності, трансформуючись з простого обмеження негативних наслідків у необхідність розробки механізмів стратегічного балансування, для підтримки сталого розвитку підприємства.

Зважаючи на складність управлінських завдань, їх специфічну природу, мультифакторність актуальних викликів та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, застосування інструментарію процесного підходу є доцільним розглядати як найбільш ефективний методологічний інструмент у даному контексті.

Діагностика організаційної системи крізь призму процесно-орієнтованого управління забезпечує можливість ідентифікації та усунення критичних обмежень у системі управління, поліпшення та оптимізації архітектури бізнес-процесів підприємства, а також сприяє глибшому розумінню управлінської конструкції, що, у свою чергу, полегшує моделювання сценаріїв підвищення її адаптивної спроможності.

У такому розумінні, процесний підхід набуває ознак антикризової орієнтації, відкриваючи перспективи для фундаментальної реінжинірингу бізнес-процесів та формування нової організаційної структури. Першочерговим етапом аналізу бізнес-процесів підприємства є їх виокремлення та дослідження в контексті забезпечення операційної та організаційної гнучкості.

Глибоке розуміння детермінант та механізмів гнучкості створює передумови для конструювання адекватного ландшафту бізнес-процесів, ключова мета якого полягає у систематизації структури та специфіки взаємодії між окремими бізнес-процесами, обґрунтуванні можливих траєкторій їх оптимізації та здійсненні оцінки досягнутої ефективності.

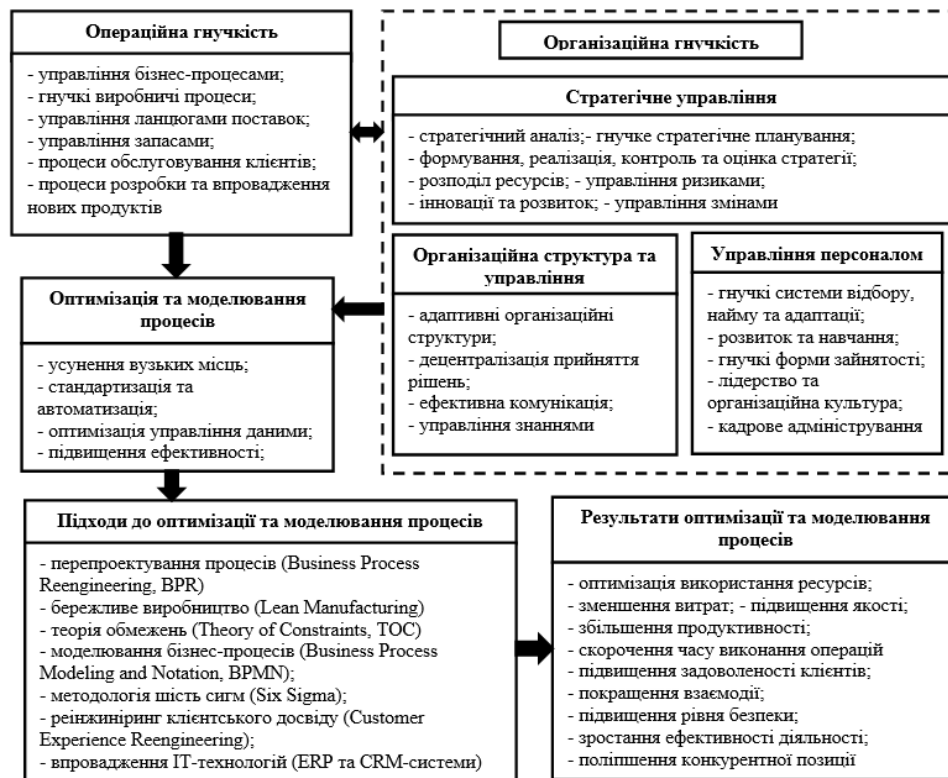


Рис. 2. Концептуальна модель інтеграції процесно-орієнтованого управління підприємством у контексті операційного менеджменту

Джерело: сформовано авторами

Нами представлено концептуальну модель процесно-орієнтованого управління підприємством (рис. 2), що інтегрує операційну та організаційну гнучкість, стратегічний менеджмент і оптимізацію бізнес-процесів. Модель охоплює ключові аспекти, зокрема управління бізнес-процесами, ланцюгами постачання, запасами, а також процесами обслуговування клієнтів і розробки продуктів. Вона акцентує на підходах до моделювання та оптимізації (BPR, Lean, Six Sigma, BPMN, TOC, IT-технології), спрямованих на усунення вузьких місць, стандартизацію, автоматизацію та покращення комунікацій. Результати включають підвищення якості, продуктивності, безпеки, задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності. Модель підкреслює системний підхід до вдосконалення процесів, сприяючи адаптивності та ефективності у контексті операційного менеджменту підприємства.

У контексті оптимізації бізнес-процесів на підприємстві застосовуються різні методології та підходи, кожен з яких має специфічні цілі, інструменти та принципи. Здійснимо опис інструментів оптимізації та моделювання процесів, з акцентом на їх теоретичні основи та практичне застосування:

1. Перепроєктування бізнес-процесів (BPR) є радикальним підходом до реорганізації та вдосконалення бізнес-процесів, спрямованим на значне підвищення ефективності, якості та швидкості виконання операцій. BPR передбачає «...повне переосмислення існуючих процесів, їх декомпозицію та реконструкцію з нуля, ігноруючи обмеження поточних структур» [18]. Основними принципами є орієнтація на кінцеві результати, використання інформаційних технологій та залучення міжфункціональних команд. Застосування BPR дозволяє досягти проривних змін, але вимагає значних ресурсів і може супроводжуватися організаційним опором.

2. Бережливе виробництво (Lean Manufacturing) базується на принципах мінімізації втрат (muda) у всіх аспектах виробничих і управлінських процесів, одночасно максимізуючи цінність для клієнта. Розроблена в рамках системи Toyota Production System, методологія фокусується на усуненні надлишкових операцій, скороченні запасів, оптимізації потоків і підвищенні гнучкості. Ключові інструменти включають карти потоків створення цінності (VSM), метод «5S», Kaizen (безперервне вдосконалення) та Just-in-Time. Lean сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат, але вимагає культурних змін і залучення персоналу [21].

3. Теорія обмежень (TOC), розроблена Е. Голдраттом, акцентує на ідентифікації та управлінні «вузькими місцями» (обмеженнями) в системі, які визначають її загальну пропускну здатність. «Підхід включає п'ятиетапний процес: виявлення обмеження, його максимальне використання, підпорядкування інших процесів обмеженню, розширення обмеження та повторення циклу. Її інструменти, такі як «барабан-буфер-канат» (Drum-Buffer-Rope), використовуються для синхронізації потоків» [20]. Цей підхід ефективний для підвищення продуктивності в складних системах, але потребує точного аналізу та координації.

4. Моделювання бізнес-процесів за допомогою нотації BPMN є стандартизованим методом візуалізації, аналізу та документування бізнес-процесів. «BPMN використовує графічні діаграми для представлення послідовності дій, подій, рішень і взаємодій у процесі, що сприяє чіткому розумінню та комунікації між стейкхолдерами» [19, с. 1226]. Цей підхід підтримує аналіз процесів, виявлення неефективностей і підготовку до автоматизації. BPMN є універсальним інструментом, який інтегрується з IT-системами, але вимагає знань стандарту та програмного забезпечення для реалізації.

5. Методологія Шість Сигм спрямована на підвищення якості процесів шляхом зменшення варіабельності та дефектів. Вона «...базується на статистичному аналізі та використовує структурований підхід DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) для ідентифікації проблем, аналізу причин, впровадження покращень і контролю результатів» [25]. Інструменти включають контрольні карти, аналіз Парето, регресійний аналіз тощо. Шість Сигм ефективна для стабільних процесів, але потребує високої кваліфікації персоналу та інвестицій у навчання.

6. Реінжиніринг клієнтського досвіду фокусується на перепроєктуванні процесів, що впливають на взаємодію з клієнтами, з метою підвищення їхньої задоволеності та лояльності. Підхід передбачає «...аналіз точок контакту (touchpoints), ідентифікацію больових точок і створення клієнтоорієнтованих процесів. Використовуються методи, такі як мапування клієнтської подорожі (Customer Journey Mapping) та аналіз зворотного зв'язку» [16, с. 27]. Цей підхід сприяє диференціації на ринку, але потребує глибокого розуміння потреб клієнтів і міжфункціональної координації.

7. Впровадження інформаційних технологій, таких систем як: планування ресурсів підприємства (ERP) та управління відносинами з клієнтами (CRM), спрямоване на інтеграцію, автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів. ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle) забезпечують централізоване управління фінансами, логістикою, виробництвом і персоналом, підвищуючи прозорість і координацію.

CRM-системи (наприклад, Salesforce) оптимізують процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів [11, 17]. Впровадження таких систем підвищує ефективність, але пов'язане з високими витратами та необхідністю адаптації організаційних процесів.

Кожен із цих підходів має унікальні переваги та обмеження, а їх ефективність залежить від контексту підприємства, ресурсів і готовності до змін. Інтеграція кількох методологій може забезпечити синергетичний ефект, сприяючи комплексному вдосконаленню процесів.

У контексті сучасних викликів подальші наукові дослідження процесно-орієнтованого управління на українських підприємствах можуть зосередитися на емпіричному аналізі факторів стійкості цього підходу, вивченні його адаптації в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, розробці інтегрованих моделей оптимізації бізнес-процесів (BPR, Lean, Six Sigma, BPMN, TOC) з урахуванням галузевої специфіки, оцінці впливу на ключові показники ефективності (продуктивність, якість, гнучкість), аналізі бар'єрів впровадження та шляхів їх подолання, дослідженні взаємозв'язку з цифровою трансформацією, а також створенні методологій оцінки зрілості бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Висновки. Проведене дослідження виявило, що в сучасних умовах українські підприємства переважно використовують функціонально-ресурсний підхід до управління, який є оптимальним у стабільному зовнішньому середовищі. Однак, динамічність, глобалізація та технологічні зміни сучасного бізнес-середовища зумовлюють низку недоліків та загроз, пов'язаних з обмеженою гнучкістю, недостатньою клієнтоорієнтованістю та повільним впровадженням інновацій, що знижує конкурентоспроможність підприємств. У зв'язку з цим, обґрунтовано необхідність переходу до процесно-орієнтованого підходу, який забезпечує підвищення прозорості, ефективності, якості, гнучкості, комунікації, прийняття рішень та сприяє безперервному вдосконаленню, покращенню задоволеності клієнтів та створює основу для цифрової трансформації.

Впровадження процесно-орієнтованого підходу є системним та багатоетапним процесом, що включає аналіз, моделювання, оптимізацію та постійне вдосконалення бізнес-процесів із застосуванням різноманітних методологій та інструментів, таких як BPR, Lean, Six Sigma, BPMN та TOC. Успішна реалізація цього підходу вимагає комплексного врахування організаційних аспектів, балансування між безпекою, надійністю, гнучкістю та ефективністю, а також розробки механізмів стратегічного балансування для забезпечення розвитку підприємства. Діагностика організаційної системи крізь призму процесно-орієнтованого управління є ефективним інструментом для виявлення та усунення критичних обмежень, оптимізації бізнес-процесів та підвищення адаптивної спроможності підприємств.

Література

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, Т. 2. С. 30-35.
2. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / за заг. наук. ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 226 с.
3. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>.
4. Помаз О.М., Писаренко О.В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. Луцьк: ЛНТУ, № 2. С. 175-179.
5. Свінцов О.М., Коцко Т.А., Ворончак І.О. Управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах процесноорієнтованого підходу. *Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права»*. 2024. № 4. С. 70-75. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-13>
6. Федірець О.В., Дячков Д.В., Гечбаія Б.Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 52-60. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.7>
7. Федірець О.В., Орлова О.М., Іващук О.А. Моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери. *Агросвіт*. Київ, 2024. № 15. С. 15-22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.15>.
8. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Полтава: Полтавський

державний аграрний університет, 2021. 448 с.

9. Федірець О.В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.

10. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 860-865.

11. Agarwali P., Gupta A. Harnessing the power of Enterprise Resource Planning (ERP) and Customer Relationship Management (CRM) systems for sustainable business practices. *International Journal of Computer Trends and Technology*. 2024. Vol. 72, Issue 4, pp. 102-110. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I4P113>.

12. Alotaibi Y.A comprehensive analysis on business process modelling standards, techniques and languages. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2020. Vol. 20 № 9. pp. 233-250. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2020.20.09.29>.

13. Amaral V.P, Ferreira A.C, Ramos B. (2022) Internal logistics process improvement using PDCA: a case study in the automotive sector. *Business Systems Research Journal*. 2022. Vol. 13. pp. 100-115. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0027>.

14. Camanho A.S., Silva M.C., Piran F.S., Lacerda D.P. A literature review of economic efficiency assessments using Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research*, 2024. Vol. 315, Issue 1, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.07.027>.

15. Chen Z. An empirical examination on the links of cross-functional integration of production-marketing, BTO competitiveness and performance. *European Journal of Management Studies*. 2022. Vol. 27 No. 2, pp. 173-203. <https://doi.org/10.1108/EJMS-06-2021-0053>.

16. Dagher J., Fayad L. Business Process Reengineering: A Crucial Approach for Enhanced Organizational Sustainability. *Navigating the Intersection of Business, Sustainability and Technology. Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology*. 2023. Springer, Singapore. pp. 25-59. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8572-2_2.

17. Doroshenko H., Davydov O. The Use of a Process-Oriented Approach to the Profit Formation of Enterprises Engaged in Innovative Activities. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2021. Vol. 188, pp. 11-17.

18. Hidayatullah D., Munir M., Sobandi A., Furqon C. The Effect of Business Process Reengineering (BPR) and Service Quality with Technology Utilization on Educational Institutional Performance through Stakeholder Satisfaction. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2024. Vol. 7(2). pp. 1026-1042. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.905>.

19. Lima I., Martins T., Oliveira M., Lima V., Prizon T., Aranda D., Martini L., Leite S. Optimization of patient flow in a cohort study using Business Process Model and Notation (BPMN). *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 256, pp 1224-1231. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.232>.

20. Mabin V.J., Balderstone S.J. The World of the Theory of Constraints: A Review of the International Literature (1st ed.). CRC Press. 2020. 240 P. <https://doi.org/10.4324/9780429273056>.

21. Nohara H., Medbo L. Toyota Production System and Modern Society. *Technology Convergence and System Divergence. Palgrave Macmillan*, 2025. Singapore. pp 285-321. https://doi.org/10.1007/978-981-96-1910-8_7.

22. Process approach, understanding its simple implementation. Веб-сайт. URL: <https://lapala.io/en/process-approach/> (дата звернення: 12.05.2025).

23. Realyvasquez Vargas A., Garcia Alcaraz J.L., Satapathy S., Coraza D.A., Baez Lopez, Y. The PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle. *Lean Manufacturing in Latin America*. 2024. Springer, Cham. pp. 409-437. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70984-5_18.

24. Santa-Maria T., Vermeulen W.J., Baumgartner R.J. How do incumbent firms innovate their business models for the Circular Economy? Identifying micro-foundations of dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31, № 4. pp. 1308-1333. <https://doi.org/10.1002/bse.2956>.

25. Vicente I., Godina R., Gabriel A.T. Applications and future perspectives of integrating Lean Six Sigma and Ergonomics. *Safety Science*. 2024. Vol. 172. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106418>.

26. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259-269.

27. Zos-Kior M., Shkurupii O., Hnatenko I., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 1. pp. 571-583.

References

1. Abushov T. Ohliad suchasnykh pidkhodiv do upravlinnia materialnymi resursamy promyslovoho pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. No. 6, Vol. 2. pp. 30–35.
2. Markina I. A., Pomaz O. M., Pomaz Yu. V. *Operatsiyni menedzhment: navch. posib.* / za zah. nauk. red. I. A. Markinoi. Poltava: PDAA, 2018. 226 p.
3. Pererva I. Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. No. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>.
4. Pomaz O. M., Pysarenko O. V. Protseyny pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh. *Ekonomichni forum*. 2019. Luts'k: LNTU. No. 2. pp. 175–179.
5. Svintsov O. M., Kotsko T. A., Voronchak I. O. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv palyvno-enerhetychnoho kompleksu na zasadakh protsesnoorientoivanoho pidkhodu. *Vseukrainskyi naukovyi zhurnal "Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava"*. 2024. No. 4. pp. 70–75. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-13>.
6. Fedirets O. V., Diachkov D. V., Hechbaia B. N. Perspektyvy zastosuvannia system menedzhmentu v ahroprodovolchii sferi. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Seriia "Ekonomika, upravlinnia ta finansy")*. 2024. Vol. 2. pp. 52–60. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.7>.
7. Fedirets O. V., Orlova O. M., Ivashchuk O. A. Modeliuvannia systemy upravlinnia innovatsiino orientoivanymy subiektamy ahroprodovolchoi sfery. *Ahrosvit*. Kyiv, 2024. No. 15. pp. 15–22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.15>.
8. Fedirets O. V. Rozvytok ahroprodovolchoi sfery yak sotsialno-ekonomichnoi systemy: teoriia, metodolohiia, praktyka. Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in specialty 08.00.03 – Economics and management of the national economy. Poltava: Poltava State Agrarian University, 2021. 448 p.
9. Fedirets O. V. Sutnist ta pryntsyipy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. No. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
10. Chernodubova E. V., Martynov A. A. Perevahy funktsionalnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy i dokhodamy pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. No. 22. pp. 860–865.
11. Agarwali P., Gupta A. Harnessing the power of Enterprise Resource Planning (ERP) and Customer Relationship Management (CRM) systems for sustainable business practices. *International Journal of Computer Trends and Technology*. 2024. Vol. 72, Issue 4. pp. 102–110. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I4P113>.
12. Alotaibi Y. A comprehensive analysis on business process modelling standards, techniques and languages. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2020. Vol. 20, No. 9. pp. 233–250. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2020.20.09.29>.
13. Amaral V. P., Ferreira A. C., Ramos B. Internal logistics process improvement using PDCA: a case study in the automotive sector. *Business Systems Research Journal*. 2022. Vol. 13. pp. 100–115. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0027>.
14. Camanho A. S., Silva M. C., Piran F. S., Lacerda D. P. A literature review of economic efficiency assessments using Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research*. 2024. Vol. 315, Issue 1. pp. 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.07.027>.
15. Chen Z. An empirical examination on the links of cross-functional integration of production-marketing, BTO competitiveness and performance. *European Journal of Management Studies*. 2022. Vol. 27, No. 2. pp. 173–203. <https://doi.org/10.1108/EJMS-06-2021-0053>.
16. Dagher J., Fayad L. Business Process Reengineering: A Crucial Approach for Enhanced Organizational Sustainability. *Navigating the Intersection of Business, Sustainability and Technology. Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology*. Springer, Singapore. 2023. pp. 25–59. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8572-2_2.
17. Doroshenko H., Davydov O. The use of a process-oriented approach to the profit formation of enterprises engaged in innovative activities. *Advances in Economics, Business and Management Research*.

2021. Vol. 188. pp. 11–17.

18. Hidayatullah D., Munir M., Sobandi A., Furqon C. The effect of business process reengineering (BPR) and service quality with technology utilization on educational institutional performance through stakeholder satisfaction. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7(2). pp. 1026–1042. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.905>.

19. Lima I., Martins T., Oliveira M., Lima V., Prizon T., Aranda D., Martini L., Leite S. Optimization of patient flow in a cohort study using Business Process Model and Notation (BPMN). *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 256. pp. 1224–1231. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.232>.

20. Mabin V. J., Balderstone S. J. *The World of the Theory of Constraints: A Review of the International Literature* (1st ed.). CRC Press. 2020. 240 p. <https://doi.org/10.4324/9780429273056>.

21. Nohara H., Medbo L. Toyota Production System and Modern Society. *Technology Convergence and System Divergence*. Palgrave Macmillan, Singapore. 2025. pp. 285–321. https://doi.org/10.1007/978-981-96-1910-8_7.

22. Process approach, understanding its simple implementation. Website. URL: <https://lapala.io/en/process-approach/> (accessed: 12.05.2025).

23. Realyvasquez Vargas A., Garcia Alcaraz J. L., Satapathy S., Coraza D. A., Baez Lopez Y. The PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle. *Lean Manufacturing in Latin America*. Springer, Cham. 2024. pp. 409–437. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70984-5_18.

24. Santa-Maria T., Vermeulen W. J., Baumgartner R. J. How do incumbent firms innovate their business models for the Circular Economy? Identifying micro-foundations of dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31, No. 4. pp. 1308–1333. <https://doi.org/10.1002/bse.2956>.

25. Vicente I., Godina R., Gabriel A. T. Applications and future perspectives of integrating Lean Six Sigma and Ergonomics. *Safety Science*. 2024. Vol. 172. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106418>.

26. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259–269.

27. Zos-Kior M., Shkurupii O., Hnatenko I., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the investment program formation process of ecological management of the agrarian cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, No. 1. pp. 571–583.