

Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку

*Фадєєва Ірина Георгіївна¹, Орлова Наталія Володимирівна²,
Макарова Вікторія Вікторівна³*

| Опубліковано | Секція | УДК |
|--------------|-----------|------------------|
| 14.03.2023 | Економіка | 339.1:658.51:005 |

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730889>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Глобальна економіка сталого розвитку є концепцією, що спрямована на зростання економічного розвитку, який має ґрунтуватися на принципі справедливості для всіх націй, держав, регіонів та окремих особистостей. Це бачення світу, в якому економічне зростання та розвиток поєднуються із соціальною та екологічною стійкістю і де однаково цінуються потреби нинішнього та майбутніх поколінь. Реалізація організаційних бізнес-процесів в умовах глобальної економіки сталого розвитку потребує комплексного підходу, що враховує принципи стійкості, залучення зацікавлених сторін та постійного вдосконалення.

Концепція впровадження бізнес-процесів в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку є основоположною для вивчення організаційних бізнес-процесів і використовується організаціями будь-якого розміру та типу для підвищення ефективності, результативності й загальної продуктивності. Організаційні бізнес-процеси є ключовим компонентом успішної роботи і можуть допомогти організаціям досягти своїх цілей та завдань. Загалом впровадження ефективних організаційних бізнес-процесів може допомогти організаціям стати більш ефективними, послідовними й орієнтованими на клієнта, а також сприяти розвитку культури інновацій та постійного вдосконалення.

Ключові слова: економіка сталого розвитку, бізнес-процес, методологія впровадження організаційних бізнес процесів, вимірювання ефективності бізнес-процесів.

¹ Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Інституту економіки та менеджменту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, 76019, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6978-1621>

² Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, м. Одеса, вул. Дворянська, 2, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3018-8687>

³ Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та логістики факультету економіки і менеджменту, Сумський національний аграрний університет, вул. Г. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1076-9246>

Modeling the organization's business processes: the essence, components and implementation methodology in the conditions of the formation of a global economy of sustainable development

Annotation. The global economy of sustainable development is a concept aimed at increasing economic development, which should be based on the principle of justice for all nations, countries, regions and individuals. It is a vision of a world in which economic growth and development are combined with social and environmental sustainability, and in which the needs of present and future generations are equally valued. The implementation of organizational business processes in the conditions of the global economy of sustainable development requires a comprehensive approach that takes into account the principles of sustainability, involvement of interested parties and continuous improvement.

Organizational business processes refer to a set of activities or tasks designed to achieve a specific organizational goal. These processes can be formal or informal and can range from simple routine tasks to complex multi-step procedures.

The written business processes of the organization solve important tasks, they: provide a standardized way of doing business within the organization; help organizations identify areas of inefficiency and waste; facilitate the training of new employees, maintain quality and reduce the number of errors; ensure that tasks are completed even if key employees are absent or leave the organization; find ways to simplify and improve the process, saving time and money; improve efficiency and effectiveness over time.

If an organization does not write down its business processes, it may face several consequences, namely: inconsistency, inefficiency, risk of error, difficulty in training new employees, difficulty in continuous improvement. In other words, failure to prescribe business processes can lead to inefficiencies, compliance risks, increased costs, and decreased productivity, all of which can affect an organization's long-term success.

The concept of implementing business processes in the context of the formation of a global economy of sustainable development is fundamental to the study of organizational business processes and is used by organizations of any size and type to improve efficiency, effectiveness and overall productivity. Organizational business processes are a key component of successful operations and can help organizations achieve their goals and objectives. In general, the implementation of effective organizational business processes can help organizations become more efficient, consistent and customer-oriented, as well as contribute to the development of a culture of innovation and continuous improvement.

Keywords: economics of sustainable development, business process, methodology of implementation of organizational business processes, measurement of the efficiency of business processes.

Вступ

Визначення проблеми загалом та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Концепція глобальної економіки сталого розвитку відноситься до економічної системи, яка задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу інтереси і потреби майбутніх поколінь. Це цілісний та комплексний підхід до економічного розвитку, спрямований на збалансування соціальних, екологічних та економічних цілей. Концепція глобальної економіки сталого розвитку тісно пов'язана із Цілями сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (ЦСР), що забезпечують основу для вирішення широкого кола соціальних, економічних та екологічних проблем, з якими стикається сьогодні світ. Цілі концепції визнають, що сталий розвиток потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей і що прогрес в досягненні цих цілей необхідно вимірювати за допомогою низки показників.

Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Існують різні наукові підходи, що стосуються проблеми організаційних бізнес-процесів. Тож "Управління бізнес-процесами" (BPM) передбачає систематичне проектування, впровадження й оптимізацію бізнес-процесів для підвищення ефективності, результативності та загальної продуктивності. BPM часто реалізується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення й інструментів. Концепція управління бізнес-процесами вперше представлена групою дослідників з IBM на початку 1990-х років. Команда під керівництвом доктора Вілья ван дер Алста працювала над проектом розроблення програмного інструменту для управління й аналізу бізнес-процесів. Концепція BPM виникла завдяки цьому проекту і відтоді стала широко використовуваним підходом до управління та вдосконалення бізнес-процесів [2].

"Економічне управління" - інший підхід - спрямований на усунення марнотратства й діяльності без доданої вартості в бізнес-процесі для підвищення ефективності та зменшення витрат. Економічне управління часто впроваджується за допомогою таких інструментів, як відображення потоку створення цінності та кайдзен.

"Загальне управління якістю" (Total Quality Management, TQM)[3] акцентує на важливості дотримання стандартів якості в усіх аспектах бізнес-процесу для підвищення кількості задоволених клієнтів і зменшення помилок. TQM часто реалізується за допомогою таких інструментів, як статистичний контроль процесів і постійне вдосконалення. Концепція тотального управління якістю розроблялася експертами в галузі управління якістю з 1950-х до 1980-х років. Отже, Вільям Едвардс Демінг, Джозеф М. Джуран, Арманд В. Фейгенбаум, Каору Ісікава розробили концепцію, яка передбачає дотримання стандартів якості на кожному етапі бізнес-процесу і включає набір принципів і практик, спрямованих на те, щоб бізнес-процес чи продукт відповідали або перевершували очікування клієнтів, зацікавлених сторін і регуляторних органів.

Підхід «Шість сигм» (Six Sigma) передбачає використання статистичних методів для вимірювання та покращення продуктивності бізнес-процесу для зменшення кількості дефектів і покращення якості. Цей підхід часто реалізується за допомогою структурованої методології, яка включає фази визначення, вимірювання, аналізу, покращення та контролю (DMAIC). Концепція розроблена Біллом Смітом, інженером з якості компанії Motorola, у середині 1980-х років. Мета Сміта полягала в тому, щоб розробити керований даними підхід до управління якістю, який дозволив би Motorola зменшити кількість дефектів і підвищити рівень задоволення клієнтів. Назва «Шість сигм» відноситься до статистичного терміна, який характеризує рівень якості, що відхиляється від середнього значення на шість стандартних одиниць, або рівень дефектів у 3,4 дефекта на мільйон можливостей. Хоча Біллу Сміту приписують розроблення концепції «Шість сигм», пізніше її популяризував і вдосконалив Джек Велч, колишній генеральний директор General Electric (GE). Під керівництвом Велча GE стала відомою завдяки успішному впровадженню Six Sigma як способу підвищення якості й ефективності всієї компанії [4].

"Реінжиніринг бізнес-процесів" (BPR) як підхід передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесу для досягнення значних покращень ефективності, результативності та загальної продуктивності. BPR спрямовує на використання міжфункціональних команд і переосмислення фундаментальних припущень про те, як має працювати процес. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів була розроблена Майклом Хаммером, теоретиком бізнесу та професором Массачусетського технологічного інституту (MIT), і Джеймсом Чемпі, консультантом з менеджменту, на початку 1990-х років. У своїй книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» Хаммер і Чемпі стверджували, що багато компаній були неефективними і не

реагували на потреби клієнтів, тому що загрузили в складних, застарілих бізнес-процесах. За словами Хаммера та Чампі, рішення полягало в радикальній реорганізації бізнес-процесів з нуля, а не простому налаштуванні наявних процесів [5]. Вони стверджували, що цей підхід може допомогти компаніям значно покращити продуктивність, підвищити ефективність, знизити витрати і поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз літературних джерел, уточнення ключових понять досліджуваної теми, а також визначення методології впровадження бізнес-процесів в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку.

Результати

Глобальна економіка сталого розвитку визнає, що економічне зростання та розвиток повинні супроводжуватися свідомим використанням природних ресурсів, захистом навколишнього середовища, соціальною інтеграцією та справедливістю. Питання соціальної та екологічної відповідальності є найактуальнішими з погляду досягнення не тільки цілей одного соціально-економічного рівня, а й з огляду на цілі вищого рівня [6]. Це вимагає переходу від традиційних економічних моделей, зосереджених насамперед на короткострокових економічних вигодах, до більш комплексного та довгострокового підходу економічного розвитку.

Впровадження організаційних бізнес-процесів - це актуальна тема, яка постійно доповнюється й актуалізується. Перші концепції у створенні організаційних бізнес процесів уже доповнилася такими, які можна вважати новітніми.

Наразі актуальною концепцією в бізнес-середовищі є підхід під назвою «Гнучке управління бізнес-процесами» (BPM). Цей підхід наголошує на гнучкості, адаптивності та співпраці й передбачає поділ процесів на невеликі керовані частини, які можна швидко та легко змінити на основі зворотного зв'язку й актуальних бізнес-вимог. Ідея гнучкості й адаптивності є основою багатьох сучасних підходів, наприклад, Agile BPM. Agile BPM наголошує на важливості швидко адаптуватися до мінливих вимог бізнесу та передбачає поділ процесів на дрібніші, більш керовані частини, які можна швидко та легко змінювати на основі зворотного зв'язку та нових потреб. Цей підхід акцентує на співпраці та безперервному вдосконаленні й часто використовується в швидкозмінних динамічних середовищах, де традиційні, жорсткі підходи BPM можуть бути менш ефективними.

Іншим підходом, який має багато прихильників, є «Роботизована автоматизація процесів» (RPA), що передбачає використання програмних роботів для автоматизації повторюваних ручних завдань у бізнес-процесах, звільняючи працівників від завдань вищої цінності. Ця концепція розроблена британською програмною компанією Blue Prism на початку 2000-х років. Її засновники – Аластер Батгейт і Девід Мосс – шукали спосіб автоматизації бек-офісних процесів, який був би гнучкішим й економічно ефективнішим, ніж традиційні IT-рішення. Вони придумали використовувати програмних роботів для автоматизації повторюваних завдань на основі правил, таких як введення даних і заповнення форм. Ці роботи можуть бути запрограмовані на дотримання набору заздалегідь визначених правил і можуть працювати в кількох системах і програмах без складної інтеграції. Перше програмне забезпечення Blue Prism RPA було випущено в 2003 році й відтоді компанія стала лідером у галузі RPA з низкою продуктів і послуг, розроблених, щоб допомогти організаціям автоматизувати широкий спектр бізнес-процесів. Сьогодні RPA використовується організаціями в багатьох галузях і вважається ключовим засобом цифрової трансформації, що дозволяє організаціям звільнити працівників від повторюваних малоцінних завдань і

зосередитися на більш цінній роботі, яка вимагає творчості, судження та навичок вирішення проблем.

Крім зазначених підходів, треба згадати «Інтелектуальний аналіз бізнес-процесів» (BPI) – підхід, який передбачає використання інструментів аналізу даних для виявлення шаблонів і тенденцій у бізнес-процесах, які потім можна використовувати для оптимізації процесів та підвищення продуктивності. Це достатньо новий напрямок, в основі якого лежить використання аналітики даних і методів машинного навчання для розуміння бізнес-процесів і визначення галузей для оптимізації та вдосконалення; це галузь досліджень і практики, яка виникла з інших сфер, зокрема управління бізнес-процесами, аналітику даних і штучний інтелект. Галузь BPI все ще розвивається і є багато чого, що потрібно дізнатися про те, як найкраще використовувати аналітику даних і методи машинного навчання, щоб розумітися на бізнес-процесах і покращити ефективність організації.

Ще одним важливим новітнім методологічним підходом до впровадження бізнес-процесів є дизайн-мислення як орієнтований на людину підхід до інновацій, що передбачає розуміння потреб і бажань кінцевих користувачів і використання цього розуміння для створення процесів, які є інтуїтивно зрозумілими, зручними й ефективними. Дизайн-мислення (Design Thinking)– це підхід до вирішення проблем, який наголошує на емпатії, креативності й ітераціях. Значний внесок у розвиток і популяризацію цієї концепції зробили, зокрема, генеральний директор і президент дизайнерської фірми IDEO Тім Браун, який є одним із найвидатніших прихильників дизайнерського мислення; засновник IDEO Девід Келлі, який працював над багатьма дизайнерськими проектами та викладав Design Thinking у Стенфордській школі d.school; колишній декан Школи менеджменту Ротмана в Університеті Торонто Роджер Мартін; професор Дарденської школи бізнесу Університету Вірджинії Жанна Лідтка, яка написала кілька книг про дизайнерське мислення та провела широке дослідження підходу як інструмента організаційних інновацій.

Загалом концепція дизайнерського мислення, яка виникла в різних галузях, зокрема в дизайні, інженерії та бізнесі, продовжує розвиватися, оскільки все більше практиків застосовують її до нових завдань і областей.

Аналізуючи методологію впровадження організаційних бізнес-процесів, не варто ігнорувати Lean Six Sigma – підхід, що поєднує принципи ощадливого виробництва (зосереджується на скороченні відходів і підвищенні ефективності) з підходом, що керується даними Six Sigma (спрямований на зменшення кількості дефектів і покращення якості), щоб створити комплексний підхід до процесу оптимізації. Таке поєднання є дійсно ефективним для оптимізації операційної продуктивності та зменшення відходів. Завдяки працям таких авторів, як Майкл Джордж, Мікель Гаррі, Таїчі Оно, Білл Сміт, Роберт Каплан і Девід Нортон, багато організацій якісно та швидко змогли впровадити організаційні бізнес-процеси у компаніях.

Сучасні концепції та підходи доцільно вивчати для вдосконалення організаційних бізнес-процесів. Саме дослідження різних підходів забезпечує основу для розуміння базових принципів ефективності організації. Підходи можна використовувати в будь-яких комбінаціях, організації можуть вибрати для впровадження один або кілька з них залежно від своїх конкретних потреб і цілей.

Систематизуючи набутки різних підходів, можна зазначити, що загалом бізнес-процеси організації – це порядок дій, які призначені для досягнення конкретних організаційних завдань. Ці процеси можуть змінюватися від простих рутинних завдань до складних багатоетапних процедур. А факторами, що впливають на визначення правового статусу майбутнього підприємства, є розподіл ресурсів, розвиток цифрової

економіки, реалізація інновацій, зміна інвестиційного клімату, досягнення цілей сталого розвитку [7–10].

Крім поняття «організаційні бізнес-процеси», для кращого розуміння ситуації необхідно сформулювати понятійно-категоріальне ядро досліджуваної теми та конкретизувати визначення інших ключових понять, а саме:

- бізнес-процес – це низка взаємопов'язаних завдань або дій, які перетворюють вхідні дані на результати та призначені для досягнення певної мети;
- власник процесу – особа або група, відповідальна за нагляд за розробленням, впровадженням і вдосконаленням конкретного бізнес-процесу;
- відображення процесу – техніка, яка використовується для візуалізації та аналізу потоку діяльності й інформації в бізнес-процесі для виявлення сфер неефективності, марнотратства;
- удосконалення процесу – системний підхід до визначення та впровадження змін у бізнес-процес для покращення його ефективності, результативності та загальної продуктивності;
- робочий процес – послідовність кроків, необхідних для виконання конкретного завдання чи дії, включаючи людей, інструменти та ресурси, задіяні на кожному кроці;
- стандартні операційні процедури (SOP) – докладні інструкції, які описують кроки, необхідні для виконання конкретного завдання чи діяльності, і які розроблені для забезпечення послідовності та якості;
- автоматизація – використання технологій і програмного забезпечення для виконання завдань або дій, які раніше виконувалися вручну, для підвищення ефективності та зменшення кількості помилок;
- управління якістю – набір принципів і практик, призначених для забезпечення того, щоб бізнес-процес або продукт відповідав або перевищував очікування клієнтів, зацікавлених сторін і регуляторних органів;
- технологічне підприємництво – особливий функціональний сегмент і особливий вид підприємництва, який характеризується високою наукоємністю, якісною новаторською складовою і здатністю отримувати (максимізувати) підприємницькі ренти за рахунок періодичного проведення рекомбінації ресурсів, засобів і чинників виробництва [7].

Створення концепцій та впровадження бізнес-процесів є важливими, оскільки вони допомагають забезпечити ефективне, дієве та послідовне виконання роботи. Тож бізнес-процеси забезпечують стандартизований метод ведення справ (процесів) всередині організації. Вони гарантують, що всі дотримуються тих самих процедур і це полегшує, наприклад, навчання нових співробітників, підтримує якість і знижує кількість помилок. Документування бізнес-процесів може допомогти організаціям виявити галузі неефективності та втрат. Аналізуючи етапи процесу, організації можуть знайти способи спростити та покращити процес, заощадивши час та гроші. Крім того, бізнес-процеси забезпечують виконання завдань, навіть якщо ключові співробітники відсутні або залишають організацію. Задokumentовані процеси є дороговказом, яким повинні слідувати інші, гарантуючи своєчасне виконання важливих завдань. Після документування бізнес-процесів організації можуть періодично переглядати їх, щоб визначити сфери оптимізації. Аналізуючи процеси та вносячи зміни, організації можуть із часом продовжувати підвищувати свою ефективність та результативність.

Встановлюючи стандартизовані процедури, організації можуть зменшити кількість професійних помилок співробітників, підвищити продуктивність праці та рівень задоволення клієнтів. Ці процедури також можуть допомогти організаціям визначити сфери для покращення та розробити стратегії для оптимізації своєї

діяльності. Документування бізнес-процесів (складання документів, у яких прописані алгоритми дій співробітників за напрямками діяльності) допомагає організаціям працювати більш ефективно, результативно та узгоджено; забезпечує міцну основу для зростання та дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення про те, як розподіляти ресурси та покращувати операції.

Існує кілька ключових завдань, які організація може вирішити, впровадивши ефективні організаційні бізнес-процеси.

1. Підвищення ефективності та скорочення втрат.
2. Підвищення якості для забезпечення узгодженості операцій організації та відповідності вироблених продуктів чи послуг стандартам якості або їх перевищення.
3. Підвищення рівня задоволення клієнтів, гарантуючи, що продукти доставляються чи послуги надаються вчасно, відповідають очікуванням клієнтів або перевершують їх, а також мають стабільну якість.
4. Сприяння інноваціям та постійному вдосконаленню.

Отже, впровадження ефективних організаційних бізнес-процесів може допомогти організаціям стати більш ефективними, послідовними й орієнтованими на клієнта, а також сприяти розвитку культури інновацій та постійного вдосконалення.

Якщо організація не прописує свої бізнес-процеси, вона може зіткнутися із низкою негативних наслідків зневажливого ставлення до цього питання. Тож без задокументованих бізнес-процесів співробітники можуть виконувати завдання по-різному, що призводить до невідповідностей у результатах. Це створює плутанину, збільшує кількість помилок та знижує продуктивність праці, що водночас збільшує рівень незадоволення клієнтів, веде до перероблення і втрати доходів організації. Без чітко прописаних процедур співробітники витрачають більше часу на пошук найкращого способу виконання завдань, що також призводить до збільшення витрат. Недотримання правил і стандартів може призвести до юридичних та фінансових санкцій, збитків для репутації організації та навіть до втрати бізнесу. Без стандартизованих процесів складно навчати нових співробітників та доводити рівень їхніх професійних знань, умінь та навичок до необхідного рівня. Це може зумовити збільшення часу адаптації та зниження продуктивності. Крім того, без моделювання бізнес-процесів складно аналізувати й оптимізувати бізнес. Це те, що називають «втраченими можливостями підвищення ефективності» і що веде до зниження конкурентоспроможності. Загалом нездатність або небажання створити та впровадити бізнес-процеси в компанії може призвести до загальної неефективності, ризиків відповідності, збільшення витрат і зниження продуктивності праці, що, безперечно, впливає на бізнесрезультати компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, необхідно розуміти, що моделювання бізнес-процесів компанії – це досить складне завдання, і тут існує низка об'єктивних труднощів, які слід враховувати. Бізнес-процеси часто вимагають глибокого розуміння операцій організації, що може бути складно для тих, хто не знайомий із бізнесом. Відсутність знань чи досвіду в певній галузі може утруднити створення точних та ефективних процесів.

Найчастіше складно зафіксувати всі етапи процесу, особливо якщо творчий процес важко піддається стандартизації і включає кілька зацікавлених сторін. Це може призвести до неповних чи неточних процесів, які не відображають фактичну діяльність організації. Також необхідно дотримуватися балансу між наданням достатньої кількості деталей у процесі, щоб гарантувати його повноту і точність, і водночас забезпечувати простоту та доступність розуміння для співробітників. Занадто складні або тривалі процеси можуть бути важкими для розуміння та виконання співробітниками. Іноді співробітники можуть чинити опір змінам у тому, як вони

працюють, або можуть не бачити цінності в документуванні процесів. Це ускладнює отримання схвалення та підтримки нових процесів, знижує їх ефективність та потребує додаткових зусиль з боку систем управління персоналом компанії. Розроблення та впровадження нових процесів, як правило, є ресурсомістким завданням, яке потребує часу, коштів та персоналу. У компанії може не бути необхідних ресурсів для цих зусиль, що може затримати чи перешкодити розвитку нових процесів. Після розроблення бізнес-процесів важливо із часом забезпечити їх підтримку й оновлення. Актуалізація стандартизованих бізнес-процесів – обов'язкова.

Іншими словами, створення організаційних бізнес-процесів є складним завданням, але воно є одним із пріоритетних для будь-якої організації, яка прагне працювати ефективно та результативно. Важливо усвідомлювати ці проблеми та працювати над їх подоланням для створення точних, ефективних та простих у використанні бізнес-процесів.

Для полегшення процесу моделювання та впровадження бізнес-процесів компанії може бути запропонований деякий алгоритм дій – етапи створення бізнес-процесу організації.

Спочатку необхідно зрозуміти, який процес всередині організації необхідно задокументувати. Це може бути основний бізнес-процес, допоміжний чи адміністративний процес. Моделювання бізнес-процесів доцільно в таких напрямках діяльності організації: закупівлі (придбання товарів чи послуг для організації); продаж товарів або послуг клієнтам; управління фінансами організації (складання бюджету, бухгалтерський облік та аудит й ін); управління людськими ресурсами (найм, адаптація, навчання та розвиток персоналу, оцінка ефективності діяльності співробітників та ін.); обслуговування клієнтів (розгляд запитів та скарг клієнтів, надання підтримки, зворотний зв'язок). Потім слід виокремити етапи обраного процесу, включаючи входи, виходи та будь-які точки ухвалення рішень або способи розгалуження. Рекомендується використовувати блок-схеми або діаграми бізнес-процесів, щоб візуалізувати їх. Після цього доцільно визначити всі зацікавлені сторони, що беруть участь у процесі, включаючи тих, хто ініціює його, виконує завдання й отримує результати. Це дозволяє забезпечити всеосяжний характер процесу та задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін.

Потім необхідно зафіксувати метрики, які використовуватимуться для оцінювання ефективності процесу, наприклад, час циклу, пропускну здатність чи рівень задоволення клієнтів. Аналіз бізнес-процесу також є необхідним етапом алгоритму, оскільки дозволяє визначити сфери для поліпшення, такі як вузькі місця на виробництві, надмірність або неефективність. Використання таких інструментів, як методологія покращення процесів (наприклад, Lean, Six Sigma), досить легко визначає можливості для поліпшення в сучасних умовах.

З урахуванням результатів попередніх етапів необхідно розробити новий процес, включивши поліпшення, виявлені на етапі аналізу. Тут необхідно переконатися, що новий процес стандартизований, зрозумілий та простий у використанні. Задокументувати новий процес; описати докладні кроки, ролі й обов'язки, точки ухвалення рішень, входи та виходи, а також всі необхідні форми чи документацію; впровадити новий процес, ознайомивши з ним усіх зацікавлених сторін і надавши змогу навчатися та підтримку за потреби; переконатися, що новий процес виконується послідовно – це фінальні етапи алгоритму свідомості та впровадження бізнес-процесів у компанії.

Водночас варто пам'ятати, що вкрай важливо з часом відстежувати новий процес, аналізувати відгуки та показники для визначення сфер для подальшого покращення, а

також постійно оновлювати та вдосконалювати процес за потреби, щоб він залишався ефективним та дієвим.

Для кращого розуміння впровадження бізнес-процесу можна навести приклад від організації ВРМІ — це некомерційна організація, яка займається розробленням стандартів і кращих практик для управління бізнес-процесами. Як некомерційна організація, що розробляє стандарти управління бізнес-процесами, ВРМІ має безліч внутрішніх бізнес-процесів, що підтримують її місію та діяльність. Один із них – це «Стандартний процес розробки», мета якого: розробити й опублікувати стандарти управління бізнес-процесами, що відображають кращі галузеві практики, які відповідають потребам членів ВРМІ й інших зацікавлених сторін.

1. Ініціація. Процес ініціюється запитом на розроблення нового стандарту або перегляду вже наявного. Цей запит може надходити від членів ВРМІ, галузевих експертів або інших зацікавлених сторін.
2. Планування. Для розроблення стандарту збирається проєктна група. До складу групи входять експерти у предметній галузі, менеджери проєктів та інші зацікавлені сторони. Команда розробляє план проєкту, в якому зазначено обсяг, терміни та ресурси, необхідні для завершення стандартного процесу розроблення.
3. Збір вимог. Проєктна група проводить дослідження для виявлення кращих галузевих практик та розуміння потреб членів ВРМІ й інших заінтересованих сторін. Це дослідження використовується для визначення вимог нового або переглянутого стандарту.
4. Формулювання. Проєктна група використовує вимоги щодо розроблення проєкту нового або переглянутого стандарту. Проєкт перевіряється та редагується командою й іншими зацікавленими сторонами, щоб переконатися, що він відповідає вимогам та відображає найкращі галузеві практики.
5. Твердження. Проєкт стандарту розглядається та затверджується комітетом зі стандартів ВРМІ, до якого входять представники організацій-членів ВРМІ й інших заінтересованих сторін.
6. Публікація. Затверджений стандарт публікується на веб-сайті ВРМІ та надається членам ВРМІ та іншим заінтересованим сторонам. Стандарт також просувається за допомогою маркетингових та інформаційно-роз'яснювальних заходів.
7. Обслуговування. Стандарт періодично переглядається й оновлюється, щоб гарантувати, що він відображає передовий досвід та відповідає потребам членів ВРМІ й інших зацікавлених сторін. Це може вимагати додаткових досліджень, складання проєкту, затвердження та публікації.

Є лише один приклад бізнес-процесу, який ВРМІ може використовувати для підтримки своєї місії з розроблення стандартів та кращих практик для управління бізнес-процесами. Інші бізнес-процеси всередині організації можуть включати, зокрема, управління членством, планування заходів та управління фінансами.

Загалом ключовими етапами створення бізнес-процесу для організації є ідентифікація процесу, його схема, аналіз, розроблення нового процесу, його документування, впровадження та постійне поліпшення [9]. Дотримання цього алгоритму може допомогти гарантувати, що новий процес буде ефективним, дієвим та узгодженим із потребами організації та її зацікавлених сторін [10].

Методологія впровадження організаційних бізнес-процесів в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку допускає використання методик, за допомогою яких можна визначити ефективність бізнес-процесів організації [8].

Одним із найпоширеніших способів вимірювання ефективності бізнес-процесів організації є відстеження ключових показників ефективності (KPI) – конкретних показників, які використовуються для оцінювання продуктивності процесу чи операції.

Наприклад, виробнича компанія може відстежувати такі ключові показники ефективності, як обсяг виробництва чи своєчасна доставка. Ще одним поширеним методом оцінювання ефективності бізнес-процесів організації є картування й аналіз процесів. Картування включає створення візуального подання конкретного процесу, яке може допомогти визначити неефективність, вузькі місця на виробництві та сфери для поліпшення. Аналіз процесів включає використання даних для оцінювання продуктивності конкретного процесу та виявлення можливостей для покращення. Відгуки клієнтів є важливим інструментом оцінювання ефективності бізнес-процесів організації. Отримуючи відгуки від клієнтів, організація може дістати цінну інформацію про ті сфери, в яких процеси мають помилки, та визначити можливості для покращення. Відгуки співробітників – ще один важливий інструмент для оцінювання ефективності бізнес-процесів організації. Отримуючи відгуки від співробітників, організація має цінну інформацію про ті сфери, в яких її процеси можуть бути неефективними, заплутаними або надмірно складними, та визначити можливості для покращення. Бенчмаркінг, як метод оцінювання ефективності організаційних процесів, включає порівняння процесів організації з процесами інших подібних організацій в тій самій галузі. Проводячи таке порівняння, організація може визначити галузі, у яких може відставати від своїх конкурентів, і визначити можливості поліпшення.

Отже, використовуючи комбінацію цих методів, організація може отримати всебічне уявлення про ефективність своїх бізнес-процесів та визначити можливості для покращення.

Висновки

Висновки з цього дослідження полягають в тому, що аналіз поточного стану вибраних бізнес-процесів, включаючи входи, виходи та залучених зацікавлених сторін; формулювання мети щодо майбутнього стану бізнес-процесів з урахуванням принципу сталого розвитку, потреб зацікавлених сторін і найкращих практик у галузі; розроблення дорожньої карти для впровадження нових бізнес-процесів, включаючи часові рамки, ресурси та ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання прогресу та впливу; залучення зацікавлених сторін до процесу розроблення та впровадження нових бізнес-процесів, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників і членів спільноти; впровадження нових бізнес-процесів, використовуючи поетапний підхід, який передбачає тестування та зворотний зв'язок; відстеження й оцінювання ефективності нових бізнес-процесів і їх постійне вдосконалення – все це є основою методології впровадження бізнес-процесів організації в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку.

Оптимізуючи процеси та скорочуючи непотрібні кроки, організація знижує витрати та підвищує продуктивність. Впроваджуючи стандартизовані процеси та процедури, організація скорочує ймовірність виникнення помилок та підвищує якість своєї продукції чи послуг. Зосередивши увагу на потребах та відгуках клієнтів, організація адаптує свої процеси для кращого задоволення вимог клієнтів та підвищення загального рівня задоволення.

Впроваджуючи культуру постійного вдосконалення та інновацій, організаційні бізнес-процеси можуть допомогти організаціям залишатися попереду конкурентів і адаптуватися до ринкових умов, що змінюються. Постійно шукаючи способи поліпшення процесів і операцій, організація може виявляти нові можливості та зберігати гнучкість у бізнес-середовищі, що швидко змінюється.

Загалом методологія реалізації організаційних бізнес-процесів в умовах становлення глобальної економіки сталого розвитку потребує колаборативного й ітераційного підходу, що враховує потреби та перспективи широкого кола

зацікавлених сторін. Це також вимагає відданості постійному вдосконаленню та готовності адаптуватися до мінливих обставин і передового досвіду.

Список використаних джерел

1. van der Aalst, W. M. P., & Carmona, J. (Eds.). (2022). *Process mining handbook: First summer school, PMSS 2022, Aachen, Germany, July 4-8, 2022, proceedings* (1st ed.). Springer International Publishing.
2. Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Sachin, K. (2020). *Total Quality Management (TQM): Principles, Methods, and Applications*.
3. Council for Six Sigma Certification, & Setter, C. J. (2018). *Six SIGMA: A complete step-by-step guide: A complete training & reference guide for white belts, yellow belts, green belts, and black belts*. Council for Six SIGMA Certification.
4. Cheng, S. (2022). Research on reengineering the corporation under the background of big data. In *Advances in Decision Science and Management* (pp. 605–612). Springer Singapore.
5. Levchenko, Y., Tsizhma, Y., Slobodian, N., & Nehoda, O. (2022). Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. (2022). *Futurity Economics&Law*, 22–29. <https://doi.org/10.57125/fel.2022.12.25.03>
6. Bulkot, O. (2021). Formation of Ukraine's smart economy in the context of global challenges. *Futurity Economics&Law*, 11–17. <https://doi.org/10.57125/fel.2021.03.25.2>
7. Zrybnieva, I. (2021). The concept of building of economic ensuring policy the competitiveness of innovative businesses is formed at the macro and micro levels. *Scientific opinion: Economics and Management*, 1(71). <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2021-71-14>
8. Yankovska, L. (2021). Management of socio-economic systems in Ukraine: European integration paradigm. *Global Prosperity*, 1(1), 31–36. <https://doi.org/10.46489/gpj.2021-1-1-3>
9. Bozhkova, V., & Halytsia, I. (2022). Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics&Law*, 2(2), 4–13. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.06.25.01>
10. Riabov, I., & Riabova, T. (2021). Development of the creative sector of the world economy: trends for the future. *Futurity Economics&Law*, 1(4), 12–18. <https://doi.org/10.57125/FEL.2021.12.25.02>