

Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах

Прокопенко Марина Олександрівна¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2023	Економіка	658.012

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8233525>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Практично будь-яку діяльність усередині компанії можна віднести до бізнес-процесів. Мета кожного з них – розвивати компанію та приносити прибуток. Однак для оптимального управління бізнес-процесами на підприємствах необхідно визначати якою є стратегічна мета розвитку кожного конкретного підприємства. Загалом, залежно від фінансового стану самої компанії, її зовнішнього середовища чи перспектив розвитку, стратегічна мета може суттєво відрізнятися, проте для більшості підприємств орієнтація на підвищення інвестиційної привабливості є універсальною метою, якій можуть бути підпорядковані практично всі бізнес-процеси. Отже, аналіз світового досвіду та особливостей побудови бізнес-процесів на промислових підприємствах України може дати позитивний результат у вигляді рекомендацій керівникам підприємств щодо потенціалу та особливостей побудови бізнес-процесів на промислових підприємствах. З огляду на актуальність теми дослідження, в роботі *метою* визначено здійснення аналізу зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами на підприємствах промисловості із визначенням пріоритетних напрямів оптимізації бізнес-процесів для українських підприємств промисловості. Для досягнення поставленої мети доцільно розв'язати низку задач: визначити сутність бізнес-процесу та обґрунтувати важливість застосування BPM-підходу в управлінні сучасними промисловими підприємствами; конкретизувати стратегічний напрям, якому підпорядковані бізнес-процеси на зарубіжних промислових підприємствах; сформулювати рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду на вітчизняних промислових підприємствах. Для розв'язання поставлених задач використано загальнонаукові методи, зокрема аналізу, синтезу, узагальнення, індукції, дедукції, а також спеціальний метод сценарного моделювання. Внаслідок досягнення мети дослідження було визначено, що для оптимальної реалізації підходів Business Process Management на підприємстві необхідно чітко визначати ролі кожної задіяної особи, що може бути реалізовано із застосуванням підходу сценарного моделювання, що й було реалізовано в роботі.

Ключові слова: процесне управління, менеджмент бізнес-процесів, моделювання, стратегічне управління, управління інвестиційною привабливістю, сценарне моделювання, призначення ролей.

¹ аспірантка кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, <https://orcid.org/0000-0001-9306-3286>

Ukrainian and foreign experience of managing business processes at industrial enterprises

Annotation. Almost any activity within the company can be attributed to business processes. The goal of each of them is to develop the company and make a profit. However, for optimal management of business processes at enterprises, it is necessary to determine what the strategic goal of the development of each particular enterprise is. In general, depending on the financial condition of the company itself, its external environment or development prospects, the strategic goal may differ significantly, however, for most companies, the focus on increasing investment attractiveness is a universal goal to which almost all business processes can be subordinated. Therefore, the analysis of world experience and features of building business processes at industrial enterprises of Ukraine can give a positive result in the form of recommendations to the heads of enterprises, regarding the potential and features of building business processes at industrial enterprises. Given the relevance of the research topic, the purpose of the work is to analyze the foreign experience of managing business processes at industrial enterprises with the determination of priority directions for optimizing business processes for Ukrainian industrial enterprises. To achieve the set goal, it is advisable to solve a number of problems: determine the essence of the business process and justify the importance of using the BPM approach in the management of modern industrial enterprises; specify the strategic direction to which business processes at foreign industrial enterprises are subject; to formulate recommendations regarding the introduction of foreign experience at domestic industrial enterprises. General scientific methods were used to solve the problems, including analysis, synthesis, generalization, induction, deduction, as well as a special method of scenario modeling. As a result of achieving the goal of the research, it was determined that for the optimal implementation of Business Process Management approaches at the enterprise, it is necessary to clearly define the roles of each person involved, which can be implemented using the scenario modeling approach, which was implemented in the work.

Keywords: process management, business process management, modeling, strategic management, investment attractiveness management, scenario modeling, assignment of roles.

Вступ

Сучасний менеджмент підпорядковується викликам часу та орієнтується на використання інноваційних цифрових технологій в процесі забезпечення якісних управлінських процесів. У цьому контексті в науковій літературі дедалі частіше йдеться про концепцію менеджменту бізнес-процесів – Business Process Management (BPM) [9]. Бізнес-процес – це циклічна послідовність регламентованих за часом дій, які мають на меті створити щось цінне або досягти певного результату [9]. Якщо говорити простою мовою, то бізнес-процес – те, як у компанії організовано спосіб надання клієнтам різних сервісів. Невипадково акцент зроблено саме на наданні сервісу. Бізнес-процес передбачає необхідність регламентувати роботу підприємства так, щоб це відповідало запитам покупців і замовників [7]. При цьому у BPM акцент робиться перш за все на результаті та напрямках, на які мають орієнтуватися бізнес-процеси, тобто якій стратегічній меті розвитку підприємства має бути підпорядкований кожен бізнес-процес.

Проблематика аналізу бізнес-процесів на сучасних підприємствах і пошук шляхів покращення цих процесів задля підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких особливу увагу доцільно звернути на роботи таких науковців: М. Graham [13], Л. Kohnova [14], J. Korokoshko [15], І. Krakovskaya [15], J. Papula [14], N. Salajova [14], І. Алексеєнко [1], Н. Галунець [10], О. Ю. Гусєва [2], Т. І. Дем'яненко [3],

Г. Жосан [4], Н. Кириченко [4], С. Легомінова [2], С. Лелюк [1], Г. Михайляк [12], С. Пижъянов [8], О. Полтініна [1], М. Прокопенко [5], Ю. Рогозян [6], П. Романюк [7], І. Румик [8], М. Сідненко [10], А. Соловійов [9], О. Стефанюк [10], В. Ткачук [11], Т. Черничко [12].

Однак, попри пильну увагу дослідників до питань оптимізації бізнес-процесів, сьогодні не сформовано єдиного погляду на оптимальний вигляд бізнес-процесів для вітчизняних підприємств.

Враховуючи актуальність обраної теми дослідження, *метою роботи* є аналіз зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами на промислових підприємствах і визначення пріоритетних напрямів оптимізації бізнес-процесів для українських підприємств промисловості.

Для досягнення поставленої мети доцільно розв'язати низку задач:

1. визначити сутність бізнес-процесу та обґрунтувати важливість застосування BPM-підходу в управлінні сучасними промисловими підприємствами;
2. конкретизувати стратегічний напрям, якому підпорядковані бізнес-процеси на зарубіжних промислових підприємствах;
3. сформулювати рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду на вітчизняних промислових підприємствах.

Матеріали та методи

Для проведення наукового дослідження було використано як загальнонаукові методи, так і спеціальні. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення підходів до розуміння сутності бізнес-процесів і обґрунтування доцільності використання BPM. Метод систематизації та групування використано для узагальнення характеристик бізнес-процесів і визначення їх спрямованості на результат розвитку підприємства.

Спеціальні методи побудови сценарних моделей застосовано для визначення ключових гравців процесу побудови бізнес-процесів та управління ними на підприємствах.

Методи індукції, дедукції, узагальнення застосовано для конкретизації можливостей застосування зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України.

Результати

Сучасні підходи до управління підприємствами стають дедалі різноманітнішими та комплексними. У цьому контексті сучасними підприємствами активно застосовується порівняно нова концепція менеджменту бізнес процесів – BPM. Ця концепція процесного управління організацією поєднує в собі ідеологію та програмне забезпечення для управління бізнес-процесами [15]. Концепція BPM розглядає всю роботу компанії як набір множини бізнес-процесів і чітко відповідає на всі питання про кожен із них. Процесне управління перебудовує структуру управління організації. Головними стають бізнес-процеси. Діяльність компанії розглядається не як робота функціональних відділів, а як ланцюжок пов'язаних бізнес-процесів. BPM допомагає аналізувати ці процеси та оптимізувати їх за допомогою перевірених методів покращення:

- скорочення вузьких місць;
- автоматизація ручної роботи;
- оптимізація та раціоналізація неефективних процесів;
- переорієнтація цілей проекту на конкретні бізнес-результати.

Проте всі ці покращення є тактичними заходами, які підпорядковані стратегічній меті – максимізації ринкової капіталізації та зростанню інвестиційної привабливості підприємства, що у довгостроковій перспективі дозволить масштабувати бізнес та з максимальною ефективністю використовувати ресурси. При цьому акцентується на прозорість та зрозумілість, яка досягається завдяки застосуванню формальних нотацій або програмного забезпечення. Подібний підхід означає, що колективу чи окремому фахівцю надається чітка методологія щодо вирішення конкретного завдання. BPM – це безпосереднє керування послідовністю дій.

Епоха цифрових змін змінила погляд на роль і завдання такого класу корпоративних додатків, як BPM-системи. Раніше вони розглядалися переважно як рішення для уніфікації та автоматизації масових процесів, що дозволяють насамперед знизити операційні витрати бізнесу. Сьогодні, коли бізнес все більше цінує такі якості, як швидка адаптація до змін та організаційна гнучкість, BPM-системи стають одним із ключових інструментів, що забезпечує швидке тестування та впровадження інновацій, а також кастомізацію процесів компанії з урахуванням потреб її клієнтів.

Отже, це не просто автоматизація робочих процесів, BPM зосереджено на досягненні кінцевих результатів (таких як удосконалення процесу чи підвищення ефективності) і враховує весь поточний процес від початку до завершення. У той же час усі регулярні та нерегулярні процеси можна автоматизувати за допомогою BPM.

Відтак, дослідивши наукові публікації, стає можливим визначити, що для більшості зарубіжних авторів безумовним залишається той факт, що BPM має підпорядковуватися стратегічним напрямам роботи компанії, таким як [13]:

- масштабування бізнесу;
- зростання прибутку та чистого грошового потоку;
- зростання частки ринку;
- збільшення ринкової капіталізації.

Саме ці чотири напрями є ключовими для стратегічного розвитку зарубіжних підприємств. Українські промислові підприємства, навіть в умовах війни, не є виключенням, оскільки потребують фінансової стабільності та економічної запоруки подальшого стратегічного розвитку.

Наведені вище стратегічні напрями можна узагальнити у вигляді однієї стратегічної мети – підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Отже, можна відзначити, що, з огляду зарубіжної літератури, основною стратегічною метою, якій сьогодні мають бути підпорядковані бізнес-процеси на вітчизняних підприємствах, повинно стати підвищення їх інвестиційної привабливості. Підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств є важливим завданням для залучення іноземних і внутрішніх інвестицій, що сприятиме розвитку бізнесу та економіки країни. Загалом, є макроекономічні та мікроекономічні заходи, що дозволять підвищити рівень інвестиційної привабливості підприємства. На рівні держави необхідно звертати увагу на ключові для держави економічні характеристики, зокрема на стабільність економічного та правового середовища. Уряд повинен забезпечити стабільність макроекономічних показників, низький рівень інфляції та дотримання правових норм. Підприємці шукають надійне та передбачуване середовище для ведення бізнесу. Покращення бізнес-клімату через спрощення процедур реєстрації підприємств, зменшення бюрократії та оптимізація податкової системи можуть значно полегшити бізнес-процеси та зробити Україну привабливішою для інвесторів. Розвиток інфраструктури, чого можна досягти через інвестування в транспортну, енергетичну, телекомунікаційну та інші види інфраструктури, допомагає знизити вартість транспортування товарів і послуг, забезпечує надійність та доступність ресурсів для підприємств. Розвиток людського капіталу та інвестиції в

освіту, навчання та розвиток робочої сили забезпечує наявність висококваліфікованого персоналу, що є одним із ключових факторів привабливості для інвесторів. Підтримка новітніх змін і досліджень, через заохочення інноваційних проєктів та досліджень, сприяє розвитку нових технологій і продуктів, що збільшує конкурентоспроможність підприємств. Підвищення прозорості та відкритості, що може бути досягнуто внаслідок забезпечення прозорості управління та фінансової звітності, дає змогу знизити ризики для інвесторів та збільшити їхню довіру до підприємства. Сприяння експорту, залучення іноземних ринків та розширення експорту допомагають українським підприємствам диверсифікувати ризики й забезпечити стабільний попит на їхню продукцію. Особливо це актуально в умовах дії воєнного стану, оскільки держава потребує значної кількості валютної виручки. Розвиток інвестиційних стимулів, реалізоване шляхом надання податкових пільг, зниження податкових ставок та інші інвестиційні стимули, може залучити більше капіталу до бізнесу. Загалом, всі означені заходи можуть сприяти підвищенню інвестиційної привабливості українських підприємств і сприяти сталому економічному розвитку країни.

Окрім цього, відповідно до аналізу зарубіжного досвіду, вимоги до інформаційного забезпечення бізнес-процесів містять положення для розроблення та впровадження інформаційного модуля автоматизації вирішення аналітико-фінансових завдань, що є частиною корпоративної інформаційної системи суб'єкта господарювання. Дані вимоги не є постійними для підприємств і можуть уточнюватися й несуттєво корегуватися в процесі розроблення інформаційно-аналітичного забезпечення та вдосконалення бізнес-процесів.

Загалом, для розроблення бізнес-процесу формується технічне завдання – це система вимог для проєктування інформаційно-аналітичного забезпечення певної фінансової функції на підприємстві, яка призначена для опису функціоналу інформаційного забезпечення цього завдання. Проєктоване інформаційне забезпечення має відповідати вимогам веборієнтованості, повноти (функціональної достатності), функціональної гнучкості, надійності, модульності, можливості масштабування та модернізації, захищеності (забезпечення інформаційної безпеки) тощо.

Метою створення проєктованого інформаційно-аналітичного забезпечення може бути спрощення процесів щодо вирішення фінансових завдань аналізу грошових потоків, скорочення обсягів паперового документообігу в процесі їх реалізації, повна автоматизація (спрощення) комунікації стейкхолдерів, залучених до вирішення означених завдань, стандартизований облік та зберігання управлінських і регламентованих документів.

У процесі аналізу та оптимізації інвестиційної привабливості, яка визначена як основне стратегічне завдання для українських підприємств, та під час побудови технічного завдання до реалізації означеного процесу, необхідно враховувати, що він має бути підпорядкований певним принципам (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи побудови бізнес-процесів на вітчизняних паросилових підприємствах, враховуючи стратегічну орієнтацію на підвищення інвестиційної привабливості

Принцип	Характеристика
Цільовий	Заходи та рішення інвестиційної програми повинні відповідати рішенням і заходам програми комплексного розвитку
Плановий	Формування інвестиційної програми в рамках перспективного плану розвитку систем комунальної інфраструктури
Системності	Розгляд інвестиційної програми як єдиної системи з урахуванням

	взаємного впливу всіх елементів програми один на одного
Комплексності	Формування інвестиційної програми з розвитку та модернізації систем комунальної інфраструктури у зв'язку з програмами комплексної забудови територій муніципальної освіти та виробничими програмами промислових підприємств

Джерело: складено автором на основі [13; 11; 12; 10].

В очікуваних результатах зазначаються переваги, які отримує промислове підприємство від упровадження проектного модуля інформаційно-аналітичного забезпечення аналізу бізнес-процесів. Серед таких є:

- вирішення конкретних фінансових завдань, пов'язаних із формуванням рекомендацій щодо підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства та загального покращення фінансового стану підприємства [2];
- підвищення якості реалізації аналітико-фінансових завдань, спрямованих забезпечити інформаційну підтримку процесу ухвалення управлінських рішень, що орієнтовані на забезпечення підвищення рівня інвестиційної привабливості [6];
- спрощення процедур взаємодії управлінців, що задіяні в процес ухвалення управлінських рішень [3];
- скорочення документообігу за рахунок переходу на електронні форми документів [5];
- зменшення завантаженості ресурсів, задіяних у вирішенні аналітико-фінансових завдань аналізу грошових потоків [1].

Основний процес аналізу грошових потоків містить опис передумови його реалізації, опис бізнес-правил і постумови.

Передумовою є фінансовий аналітик – це особа, яка ухвалює фінансові рішення і зареєстрована в системі; фінансовий директор – це особа, яка приймає фінансові рішення та має електронний цифровий підпис. Директор виступає головним керівником підприємства та несе відповідальність за всі ухвалені управлінські рішення.

На рисунку 1 наведено контекстну діаграму бізнес-процесу оцінки та аналізу інвестиційної привабливості підприємства для розуміння передумов та постумов формування бізнес-процесів.

Загалом, інвестиційна привабливість формується суб'єктом господарської діяльності та зовнішніми стейкхолдерами. У науковій літературі трапляється безліч класифікацій факторів, які прямо чи опосередковано впливають на інвестиційну привабливість, і навіть на систему управління загалом у компанії. Більшість дослідників групують фактори на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні).

Певну роль відіграють галузеві особливості компаній в управлінні інвестиційною привабливістю, які будуть виявлятися в багатьох аспектах і характеризуватись проблемами та протиріччями. Для управління інвестиційною привабливістю торговельних підприємств необхідно враховувати, що відбуваються прискорені зміни загалом у цьому секторі економіки, і ситуація у цій сфері перебуває під увагою інвесторів.



Рис. 1. Контекстна діаграма бізнес-процесу оцінки та аналізу інвестиційної привабливості підприємства для розуміння передумов і постумов формування бізнес-процесів (модуль бізнес-процесу «Інформаційне забезпечення аналізу та оцінки інвестиційної привабливості підприємства»)

Джерело: власне розроблення автора.

Основні бізнес-правила в технічному завданні аналізу інвестиційної привабливості – це вирішення завдань з аналізу грошових потоків у системі фінансового менеджменту, яке може здійснюватись конкретною особою, уповноваженою для прийняття фінансових рішень – фінансовий аналітик та фінансовий директор:

- вирішення завдань у системі аналізу інвестиційної привабливості може бути призупинено користувачем інформаційної системи. У цьому випадку всі попередньо здійснені транзакції (зміни в інформаційній базі, внесені документи) мають зберігатися, щоби відновлений бізнес-процес можна було запустити з місця завершення;
- перелік аналітико-фінансових завдань аналізу інвестиційної привабливості, що можуть бути вирішені авторизованим користувачем програми, має відповідати функціональним обов'язкам, закріпленим для його ролі;
- у разі використання електронного цифрового підпису для підтвердження внесених змін у документи і подальшого передавання підписаного об'єкта для реалізації наступних бізнес-процесів, оновлення інформації у підписаних документах можливе за умов повторного їх підписання;
- створення управлінських документів на основі існуючих в інформаційній базі масивів даних можливе лише у разі наповнення останньої потрібними даними;
- вибір кодів фінансових показників для аналізу, оцінювання, прогнозування здійснюється із переліку запропонованих програмою варіантів. Перелік груп фінансових індикаторів виводиться списком, який формується відповідно до алгоритму, на основі внесених стейкхолдерами даних. Означений список сортується у порядку спадання/зростання за ймовірністю вибору (або за алфавітом), розрахованою програмою [14];

- без авторизації користувача та достатніх прав на здійснення управлінських дій програма повинна не давати можливість вирішувати завдання аналізу грошових потоків;
- інформація, що вноситься до інформаційної бази даних, повинна бути верифікована (на відповідність формату і типів даних);
- програма має забезпечувати форматологічний контроль заповнення електронних форм документів. У разі виявлення помилок, програма має пропонувати варіанти її можливих виправлень;
- створені електронні форми документів можуть бути перевірені (за змістом) користувачами програми, які мають на це функціональні можливості, – фінансовим аналітиком і фінансовим директором;
- якщо під час фінансового аналізу показників звітності суб'єкта господарювання виявлено відхилення від нормативних значень, то програма інформує фінансового аналітика та фінансового директора про розбіжності та необхідність оперативного перегляду стратегії управління грошовими потоками суб'єкта господарювання;
- аналіз ризиків – невід'ємна частина будь-якого інвестиційного аналізу. Під інвестиційним ризиком розуміють настання несприятливої події, внаслідок якої реалізація проекту може опинитися під загрозою [8]. Існує дві групи ризиків: 1) ризики, пов'язані із зовнішніми факторами [4]. Їх також називають системними або систематичними, вони викликані процесами, що протікають у зовнішньому середовищі та не піддаються зниженню шляхом диверсифікації об'єктів інвестицій; 2) ризики, пов'язані з внутрішніми факторами, що відображають якість системи управління компанією та її загальний стан. На відміну від системних ризиків, внутрішні піддаються зниженню шляхом диверсифікації. Постумовами для побудови бізнес-процесу означеної спрямованості будуть:
- створені та збережені в інформаційній системі форми конкретних електронних документів і форм;
- вирішені конкретні завдання щодо реалізації процесу аналізу інвестиційної привабливості.

У процесі взаємодії стейкхолдерів має бути налаштована рольова модель користувачів, яка передбачає розмежування прав доступу та можливість створювати необмежену/обмежену кількість користувачів для кожної ролі (табл. 2).

Таблиця 2

Опис ролей, задіяних у моделі «Інформаційне забезпечення аналізу та оцінки інвестиційної привабливості підприємства»

Ролі	Характеристика функціональних обов'язків
Фінансовий аналітик	Збирання даних, порівняння з планом, прогнозування та аналіз показників фінансового стану та індикаторів інвестиційної привабливості
Фінансовий директор	Узагальнення результатів та формування переліку можливих управлінських рішень щодо підвищення рівня інвестиційної привабливості
Директор	Ухвалення управлінських рішень щодо підвищення рівня інвестиційної привабливості

Джерело: власне розроблення автора.

Використання сценаріїв для управління бізнес-процесами є ефективним підходом, що допомагає організаціям узгоджувати дії, передбачати можливі події та реагувати на

зміни в навколишньому середовищі. Сценарії в бізнес-процесах є послідовністю дій, які виконуються в певних умовах або відповідають певним подіям.

Існує декілька способів використання сценаріїв для управління бізнес-процесами (табл. 3).

Таблиця 3

Способи використання сценаріїв для управління бізнес-процесами

Напрямок використання	Характеристика напрямів використання сценаріїв
Планування стратегічне управління та	Сценарії допомагають дати оцінку різним можливим варіантам розвитку подій і вибрати оптимальний шлях дій. Вони дозволяють аналізувати ризики та можливості, що виникають у процесі розвитку бізнесу
Кризове управління	Використання сценаріїв допомагає підприємствам готуватись до можливих кризових ситуацій і швидко реагувати на них. Це дозволяє зменшити негативний вплив кризи та мінімізувати збитки
Аналіз та оптимізація процесів	Сценарії дозволяють змодельовати різні варіанти виконання бізнес-процесів і знайти оптимальний шлях досягнення поставлених цілей. Це допомагає виявити слабкі місця процесів і вдосконалити їх ефективність
Навчання підготовка персоналу та	Використання сценаріїв дозволяє тренувати персонал у різних ситуаціях та допомагає підготуватись до реальних подій. Це підвищує компетентність та вміння персоналу реагувати на непередбачені обставини
Інноваційний розвиток	Сценарії можуть використовуватись для тестування нових ідей та інновацій. Вони допомагають оцінити можливий вплив нових рішень на бізнес і здійснити вибір найбільш інвестиційно привабливих ідей
Планування ризиків	Сценарії допомагають ідентифікувати потенційні ризики та розробити план дій для їхнього уникнення або зменшення. Це сприяє забезпеченню стабільності та стійкості діяльності підприємства

Джерело: власне розроблення автора.

Використання сценаріїв у бізнес-процесах допомагає стати адаптивнішим і гнучкішим, забезпечуючи підприємствам більшу контрольованість над ситуацією та здатність ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Сценарії бізнес-процесів можуть бути корисними для різних сторін і груп зацікавлених осіб, які мають взаємодіяти або впливати на діяльність підприємства. Ось деякі з них:

Керівництво компанії: Сценарії допомагають керівникам оцінити різні альтернативи розвитку, виявити можливі ризики та шляхи їхнього уникнення, а також приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку бізнесу.

Відділи проєктного управління: Сценарії допомагають вивчати різні варіанти впровадження проєктів, прогнозувати можливі результати та ризики, а також забезпечити більше розуміння того, як впровадження змін може вплинути на організацію.

Фінансовий відділ: Сценарії допомагають оцінити вплив різних рішень на фінансові показники підприємства, прогнозувати прибутковість та ліквідність, а також планувати бюджет компанії.

Маркетинговий відділ: Сценарії дозволяють вивчати різні стратегії маркетингу, оцінювати їх ефективність та ризики, а також забезпечують можливість аналізувати ринкові тренди та конкурентну ситуацію.

Відділ продажів: Сценарії допомагають аналізувати різні підходи до продажу товарів або послуг, розробляти стратегії для залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

ІТ-відділ: Сценарії дозволяють вивчати вплив технологічних змін на бізнес-процеси, оцінювати технічні рішення та їх ефективність, а також забезпечують розробку планів автоматизації та оптимізації діяльності підприємства.

Інвестори та кредитори: Сценарії допомагають інвесторам і кредиторам оцінити стабільність та перспективи компанії перед наданням інвестицій або кредитів. При цьому особливу увагу варто приділити саме інвесторам і кредиторам, оскільки від їхніх рішень залежить потенційна можливість розвитку та розширення бізнесу в умовах, коли самофінансування ускладнене відсутністю коштів чи тим, що вони вже задіяні в певних проєктах чи бізнес-процесах.

Партнери та постачальники: Сценарії допомагають забезпечити більшу прозорість та взаєморозуміння між партнерами й постачальниками, що сприяє покращенню взаємодії та співпраці.

Загалом, сценарії бізнес-процесів можуть бути корисними для будь-яких зацікавлених осіб, які хочуть зрозуміти можливі наслідки та вплив різних дій на діяльність підприємства. Вони допомагають планувати зміни, стратегічно реагувати на ситуації та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Ролі визначають рівень доступу користувачів до інформаційних ресурсів та функцій модуля «Інформаційне забезпечення аналізу та оцінки інвестиційної привабливості підприємства». Один і той самий користувач може мати одну роль чи більше ролей. Збільшення доступних ролей для користувача розширює інтерфейс корпоративної інформаційної системи суб'єкта господарювання (рис. 2). В основі лежить коефіцієнтний метод (аналіз), який виходить з розрахунку співвідношення різних абсолютних показників інвестиційної діяльності підприємства між собою. У процесі проведення аналізу визначаються відносні показники інвестиційної діяльності та оцінюють їх вплив на стан і можливості розвитку підприємства. Найчастіше в інвестиційному аналізі використовують коефіцієнти оцінки рентабельності інвестиційної діяльності, оборотності операційних активів та інвестованого капіталу, коефіцієнти оцінки фінансової стійкості.

Загалом, під час формування технічного завдання та й у цілому управління бізнес-процесами необхідно враховувати, що сутнісні характеристики категорії «інвестиційна привабливість підприємства» повинні відповідати загальним можливостям фінансового розвитку підприємства. Внаслідок осмислення та систематизації існуючих підходів до базових категорій, що формують системну основу побудови бізнес-процесів діяльності підприємства, критичного аналізу емпіричної інформації про способи оптимізації бізнес процесів, вважаємо за доцільне відзначити, що, задля впровадження найбільш цінного зарубіжного досвіду в діяльність українських підприємств, варто порадити керівникам у процесі побудови бізнес-процесів та застосування підходів BPM чітко визначати стратегічну мету кожного конкретного бізнес-процесу та системи аналізованих процесів, а також конкретно визначати ролі для кожного бізнес-процесу із застосуванням сценарного моделювання, використовуючи наведений вище алгоритм.



Рис. 2. Сценарна модель призначення ролей для управління бізнес-процесами (на прикладі бізнес процесу управління інвестиційною привабливістю, модуль бізнес-процесу «Інформаційне забезпечення аналізу та оцінки інвестиційної привабливості підприємства»)

Джерело: власне розроблення автора.

Висновки

У процесі розробки наукового дослідження встановлено, що управління бізнес-процесами (business process management) – це набір методів організації виконання завдань, що повторюються в компанії, базується на постійному аналізі, вимірі та оптимізації процесів. Цей підхід у менеджменті на закордонних підприємствах застосовується доволі давно, тоді як для вітчизняних підприємств він є достатньо новим і вимагає особливої уваги. В процесі залучення та початку застосування концепції управління бізнес-процесами на практиці, насамперед необхідно разом із керівництвом створити стратегію управління бізнес-процесами, яка сприятиме досягненню основних цілей організації. На основі аналізу зарубіжної літератури було визначено, що пріоритетними напрямками стратегічного розвитку сучасних компаній можуть виступати такі: масштабування бізнесу; зростання прибутку та чистого грошового потоку; зростання частки ринку; збільшення ринкової капіталізації. Доведено, що ці чотири напрями є ключовими для стратегічного розвитку зарубіжних підприємств. Українські промислові підприємства, навіть в умовах війни, не є виключенням, оскільки потребують фінансової стабільності та економічної запоруки подальшого стратегічного розвитку. Визначені стратегічні напрями можна узагальнити у вигляді однієї стратегічної мети – підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Відтак, на основі огляду зарубіжної літератури, основною стратегічною метою, якій сьогодні мають бути підпорядковані бізнес-процеси на

вітчизняних підприємствах, повинно стати підвищення їх інвестиційної привабливості. Відповідно до цієї стратегічної мети і було застосовано підхід до сценарного моделювання бізнес-процесу для вітчизняного суб'єкта господарювання.

Проблематика аналізованого дослідження не обмежується лише аналізом існуючих бізнес-процесів, вона передбачає також глибокий аналіз джерел інформації, що можуть бути використані в процесі побудови та аналізу бізнес-процесів. Крім того, сучасні інформаційні технології відкривають перед менеджерами великі можливості аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, а значить аналіз існуючих технологічних інструментів для вирішення проблеми дослідження також є перспективним напрямом наукових розвідок.

Список використаних джерел

1. Алексеєнко, І. І., Лелюк, С. В., & Полтініна, О. П. (2021). Управління проектами та вартістю підприємства в умовах цифровізації: аналіз бізнес-процесів і візуалізація фінансових даних. О. Л. Гальцова (Ред.). *Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави* (с. 80–98). Херсон : Видавничий дім «Гельветика».
2. Гусева О. Ю., & Легомінова С. В. (2018). Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (1(23)), 33–39. http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7
3. Дем'яненко, Т. І. (2020). Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*, 31(2), 185–188. http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_2%281%29_32
4. Жосан, Г. В., & Кириченко, Н. В. (2022). Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*, (4), 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
5. Прокопенко, М. О. (2023). Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно орієнтованого підходу. *Ефективна економіка*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.53>
6. Рогозян, Ю. (2023). Інноваційна траєкторія розвитку регіональної економіки як стратегічного фактору відновлення територій в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>
7. Романюк, П. (2023). Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (4(04)), 32–37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
8. Румик, І., & Пижьянов, С. (2022). Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(68)), 9–19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-9-19>
9. Соловйов, А. (2022). Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 6, 82–94. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-05>
10. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>
11. Ткачук, В. (2023). Методи визначення норми прибутку як основного компоненту проектного аналізу діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-34>

12. Черничко, Т., & Михайляк, Г. (2023). Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>
13. Graham, M. (2010). The digital economy. Business organisation, production processes, and regional developments. *Regional Studies*, 44(3), 385–386. <https://doi.org/10.1080/00343401003707375>
14. Kohnová, L., Papula, J., & Salajová, N. (2019). Internal factors supporting business and technological transformation in the context of Industry 4.0. *Business: Theory and Practice*, 20, 137–145. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.13>
15. Krakovskaya, I., & Korokoshko, J. (2021). Assessment of the readiness of industrial enterprises for automation and digitalization of business processes. *Electronics*, 10(21), Article 2772. <https://doi.org/10.3390/electronics10212722>