

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.3
JEL D20, M11

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Шепиленко Вікторія Юріївна

старший викладач кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет (м. Ірпінь, Україна)
ORCID: 0000-0002-6418-3147
vshepilenko84@ukr.net

У статті розглянуто особливості організації бізнес процесів, які притаманні підприємствам промислового комплексу. Підприємства такого типу є одними з основних постачальників бюджетоутворюючих податків, тому організація всіх процесів відображається на їх безпосередній продуктивності. Специфіка бізнес-процесів промислових підприємств зумовлена необхідністю поєднання всіх ланцюгів виробничого та невиробничого призначення в єдиний фінансово-виробничий механізм. Метою дослідження обраної теми є систематизація теоретичних підходів щодо особливості організації бізнес-процесів, виокремлення методів їх оптимізації з урахуванням зарубіжного досвіду. У ході дослідження використовувались наступні методи наукового пізнання: спостереження, аналіз, синтез та графічний метод відображення наочної інформації. Якість організації бізнес-процесів знаходить своє відображення у логістичних взаємозв'язках, швидкості виробничих процесів та якості системи збуту товарів. Крім того, визначальним фактором в даному випадку є розгалуженість делегованих повноважень, що може суттєво знизити ефективність організації та управління бізнес-процесами підприємства. Вітчизняна практика організації промислового комплексу України демонструє високу частку іноземного капіталу, що спричиняє особливості організації їх бізнес-процесів. Зокрема мова йде про зростання прибутку без значних капіталовкладень, орієнтація на зовнішні ринки збуту. У статті продемонстровано базові засади формування бізнес-процесів даних підприємств, розглянуто особливості управління та виокремлено методи їх оптимізації. Дані методи варіюються від незначних змін в сфері управління чи виробництва до кардинального переоснащення виробничих потужностей (враховуючи зміну стратегії розвитку підприємства). Зроблено висновки щодо впливу організації бізнес-процесів підприємства на виробничий та фінансовий результати.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес процесом, операційний бізнес-процес, методи оптимізації.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.6>

Постановка проблеми у загальному вигляді. Промислові підприємства України відіграють важливу роль у формуванні вартості валового внутрішнього продукту, перерозподілі робочої сили у галузі соціального забезпечення. Організація діяльності підприємств даної галузі пов'язаний із великою кількістю процесів, які спрямовані на забезпечення безперервності виробничого процесу: технологічний, виробничий, логістичний, економічний, збутовий. Їх раціональне планування дозволяє забезпечити дотримання одного з найважливіших принципів діяльності – господарського розрахунку. Його економічний прояв – забезпечення фінансової складової у забезпеченні основних та додаткових бізнес процесів з метою покриття поточних витрат та отримання прибутку у поточному періоді розвитку організації. Саме тому важливим етапом розвитку підприємства є організація та управління бізнес-процесами з метою його подальшого розвитку.

Ієрархія організації бізнес процесів промислових підприємств дозволяє виокремити першочергові та другорядні цілі, на основі яких формуються основні методи виробничого та управлінського менеджменту. Ефективність організації проявляється у кінцевих результатах діяльності підприємства. До показників, які характеризують ефективність фінансових бізнес процесів можна

віднести: співвідношення доходів та витрат, чистий фінансовий результат від усіх видів діяльності, чистий прибуток. До показників, які є проявом ефективності управлінських процесів відносять: позитивний приріст основних показників розвитку, організація технологічного та логістичного процесів забезпечення виробництва, збутова політика підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти організації та управління бізнес-процесами підприємства стали об'єктом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий вклад у розвиток даної сфери підприємницької діяльності зробили Б. Андерсен, С. Бая, О. Виноградова, Еріксон, О. Полінкевич та інші. Формування категоріального апарату у процесі формування бізнес-процесів займалися такі зарубіжні дослідники, як: М. Хаммер, Дж. Чампі, М. Робсон, Т. Давенпорт, Ф. Уллахм та інш. Проте питання подальшого удосконалення бізнес-процесів промислових підприємств залишається не до кінця розкритим.

Формування цілей статті. В сучасних умовах господарювання вважаємо за необхідне зупинитись на теоретичних аспектах організації бізнес процесів підприємств, їх складових та потенційних методах подальшої оптимізації.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувались загальні та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: аналіз, синтез, порівняння, графічний методи (таблиці та малюнки).

Результати дослідження. Організація бізнес-процесів є базисом для стабільного функціонування підприємства промислового комплексу. Процесний підхід у організації підприємницької діяльності промислових підприємств має ряд переваг, які задовольняють вимоги сучасного конкурентного середовища для підприємств різних галузей господарювання [1]:

- створюється система делегування повноважень та відповідальності, яка забезпечує високу якість продукції та процесів як виробничого, так і управлінського характеру;
- основний орієнтир – задоволення потреб споживача;
- забезпечується скорочення рівнів прийняття рішень, що прискорює процес виробництва та реакції на зміни внутрішнього виробничого середовища;
- зменшується кількість невиправданих витрат підприємства;
- відбувається покращення комунікацій у зв'язку з відсутністю викривлення актуальної інформації, взаємодія відбувається в середині робочих груп (розділів, підрозділів);
- створюються умови для введення автоматизованих методів обліку та організації бізнес процесів на підприємстві.

Для детального вивчення обраної теми перш за все варто звернути увагу на трактування сутності бізнес-процесів підприємства. Зокрема Еріксон під цим поняттям розуміє ланцюг послідовних, постійно повторюваних у часі дій, які спрямовані на переробку певного матеріального чи нематеріального ресурсу з метою задоволення потреб споживача і виробника [2, с. 189]. Даний процес ґрунтується на системному підході, який побудовано на принципах послідовного та періодичного виконання завдань. Схематично структуру бізнес-процесу на підприємстві зображено на рисунку 1.

Б. Андерсен розглядає бізнес-процес як логічну послідовність дій, які призводять ко кінцевого результату на вході або виході. Ключовими параметрами у даній сис-

темі є поняття «вхід», «вихід», «процес», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу» [3, с. 75].

М. Робсон, Ф. Уллахм розглядають бізнес-процес як потік роботи, яка у процесі виробництва приходить від однієї людини до іншої, а у випадку бізнес-процесів на великих промислових підприємствах – від одного відділу до іншого [4, с. 27].

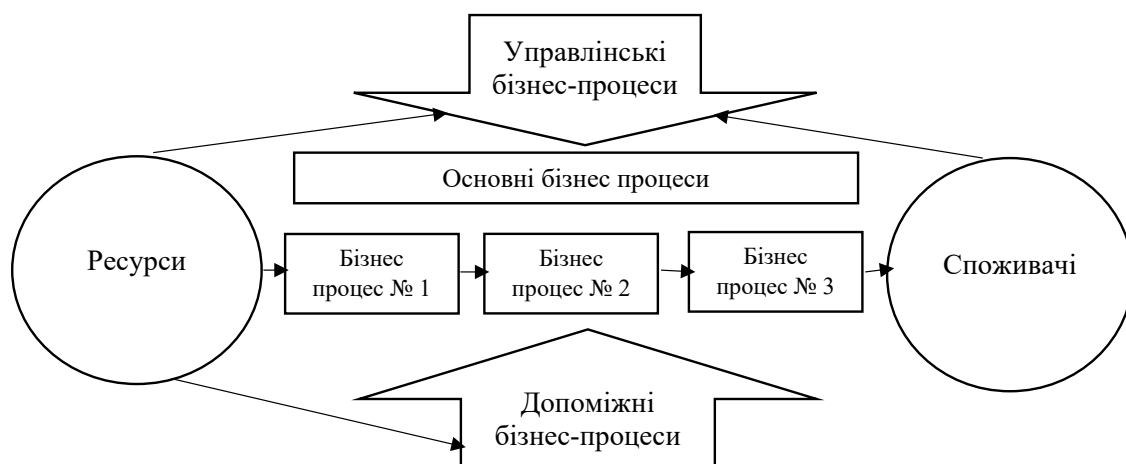
У наукових доробках Майкла Хаммера та Джеймса Чампі бізнес-процес розглядається як сукупність кількох видів активностей, які перетворюються в один продукт з конкретними характеристиками, які мають цінність для кінцевого споживача. Цю теорію підтримує Т. Давенпорт, який розглядає бізнес-процес як сукупність робіт специфічно впорядкованих в часі та просторі, які мають часові та інформаційні обмеження [5, с. 262].

Підсумовуючи вищевказане варто зазначити, що бізнес-процеси за своєю природою спрямовані на реалізацію функцій підприємства, які мають як прямий, так і опосередкований вплив на процес виробництва продукції. Для виокремлення напрямів удосконалення бізнес процесів на підприємстві варто їх систематизувати за певними класифікаційними ознаками (див. табл. 1).

У вітчизняній практиці найбільшого поширення набув поділ бізнес процесів на основні, забезпечувальні та управлінські. Основні бізнес процеси пов'язані з рухом грошових коштів, охоплюють сферу виробництва, збуту, маркетингу. Забезпечувальні процеси спрямовані на підтримку основних процесів та інфраструктури підприємства (допоміжні цехи, їдальні, складські приміщення, ремонтний цех та інші). Управлінські бізнес процеси охоплюють сфери управління фінансовою стійкістю підприємства, активами, платоспроможністю, раціональним розподілом фінансових ресурсів для забезпечення безперервності процесу виробництва.

Зовнішні та внутрішні бізнес-процеси зосереджені на мінімізації факторів, які впливають на процес виробництва чи на ринкову кон'юнктуру. У внутрішньому середовищі до таких факторів можна віднести:

- недосконалі виробничі технології;
- відсутність мотивації персоналу підприємства;



Рисунку 1 – Схематична будова бізнес-процесу на підприємстві

Джерело: [1; 2]

Таблиця 1 – Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Вид бізнес-процесу
За функціональною складовою	Основні, підтримуючі, забезпечувальні та обслуговуючі
Відносно споживача	Зовнішні, внутрішні
За часовою ознакою	Безперервні, циклічні, тимчасові
За ієрархічною приналежністю	Процеси верхнього рівня, підпроцеси, операційні
За взаємодією відносно структури	Вертикальні, горизонтальні, індивідуальні
За рівнем ефективності	Економічні, соціальні, управлінські
За значимістю	Мета-, макро- та мікропроцеси

Джерело: [1; 3]

– недосконала політика управління (неефективний менеджмент на всіх ланках діяльності підприємства);
– недосконала збутова чи маркетингова політика.

Зовнішні бізнес-процеси спрямовані на адаптацію підприємства до змін у навколишньому середовищі, на які підприємство не має засобів впливу. До них відносять: зміни у законодавчому полі, податкова політика держави, кон'юнктурні коливання на ринку, епідемічна ситуація, взаємодія з постачальниками та кредиторами.

За часовою ознакою поділ бізнес-процесів відбувається з урахуванням потреби та специфіки виробництва на безперервні, циклічні та тимчасові. Безперервні бізнес процеси пов'язані з управлінням та технологічним процесом (виробництвом продукції). Циклічні бізнес-процеси – це ті, які повторюються у часі з рівним часовим інтервалом. Такий процес характерний для підприємств сільськогосподарського комплексу, або підприємств з великим терміном виробничого циклу.

Для удосконалення бізнес-процесів необхідною умовою є оцінка їх ефективності. З цією метою вони поділені на:

– економічні бізнес-процеси зосереджені на постійному пошуку фінансових ресурсів, здатних задовольнити виробничі потреби підприємства, постійний моніторинг показників ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства тощо;

– соціальні бізнес-процеси спрямовані на створення сприятливого середовища професійного розвитку персоналу, забезпечення ефективної кадрової політики;

– управлінські бізнес-процеси охоплюють всі стадії виробництва та подальшого розподілу продукції з урахуванням економічної ефективності підприємства. Саме управлінські процеси стали передумовою поділу їх на бізнес-процеси – мета-, макро- та мікрорівнів, зображених на рисунку 2.

Процеси мета рівня зосереджені на процесах планування та фінансового забезпечення виробничого процесу, формування відповідальності управлінського менеджменту перед власниками та акціонерами підприємства.

Макропроцеси передбачають закупівлю та організацію процесів перевезення сировини до бази переробки, безпосереднє виробництво продукції та розробку маркетингової стратегії просування товару на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Мікропроцеси зосереджені на стратегії розповсюдження товарів та пошуку альтернативних напрямів збуту.

Поділ бізнес-процесів на вертикальні, горизонтальні та індивідуальні забезпечує ефективну взаємодію всіх

структурних підрозділів підприємства. Вертикальні процеси виникають у зв'язку з делегуванням повноважень та обов'язків від керівного складу підприємства до нижчих рівнів, які пов'язані між собою функціональними зв'язками (виробнича та невиробнича сфера). Горизонтальні бізнес-процеси передбачають взаємодії структурних одиниць одного рівня, що спрощує обмін інформацією та мінімізує витрати часу на виконання поставлених завдань. Індивідуальні бізнес-процеси передбачають виконання обов'язків, відповідальність за які лежить на одній особі згідно посадових інструкцій.

Процесний підхід до організації бізнес процесів промислового підприємства зосереджений на розмежуванні обов'язків та рівнів відповідальності. Це потребує формування набору методів та інструментів організації та контролю бізнес процесів на всіх рівнях організації, які формують систему управління бізнес-процесами підприємства.

Управління бізнес-процесами підприємства пов'язане з формуванням методів, інструментів, заходів організації та контролю за бізнес процесами на всіх стадіях організації виробництва та реалізації продукції [6, с. 164].

Теоретичною основою формування системи управління бізнес-процесами є сукупність підходів, які забезпечують їх раціональну організацію:

– комплексний підхід – забезпечує всебічне дослідження причинно-наслідкових зв'язків, комплексну оцінку вхідних та вихідних параметрів розвитку підприємства за кількісними та якісними ознаками;

– функціональний підхід – передбачає управління рядом функцій, які забезпечують основні функції підприємства;

– безперервний підхід – розглядає управління бізнес-процесами як безперервність взаємопов'язаних функцій, таких як прогнозування, планування, коригування, моделювання, адаптація, проведення досліджень у сфері інноваційного розвитку;

– нормативний підхід проявляється у встановленні нормативів на всіх етапах розвитку підприємства. Це забезпечує підвищення якості виробництва та контролю бізнес-процесів;

– адміністративний підхід – чітке встановлення функцій, обов'язків та відповідальності працівників підприємства шляхом формування відповідної документації (накази, стандарти, інструкції, положення, нормативи тощо);

– інтеграційний підхід – спрямований на посилення взаємозв'язків між структурними підрозділами для підвищення ефективності їх співпраці та координації дій;

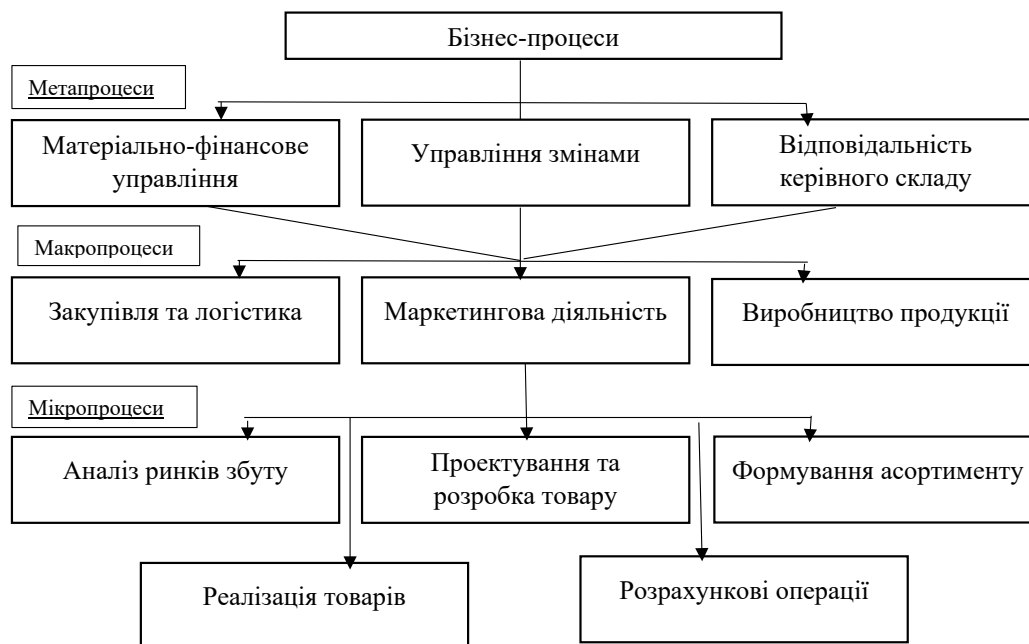


Рисунок 2 – Структура ієрархічних бізнес процесів промислового підприємства
 Джерело: [2, с. 187]

– маркетинговий підхід – орієнтація всіх підрозділів підприємства на першочергове задоволення потреб споживача;

– соціальний підхід – створення передумов розвитку персоналу підприємства шляхом професійного розвитку, самореалізації та самовираження, підвищення рівня мотивації та стимулювання бізнес-процесів;

– інноваційний підхід – спрямований на пошук інноваційних методів організації бізнес-процесів для забезпечення ресурсозбереження та економії витрат;

– системний підхід – всі елементи розглядаються як взаємозалежне ціле. Даний підхід дає розуміння того,

що успіх підприємства залежить не від одного елемента, а від їх взаємодії як єдиного організму [7].

Як будь-яка система взаємопов'язаних елементів, управління бізнес-процесами підприємства базується на принципах, які покликані забезпечити цілісність та ефективність організації управління (див. табл. 2).

Крім того, управління бізнес-процесами повинно бути скореговане відповідно до стратегічних цілей виробничого підприємства. До пріоритетних принципів організації виробничого процесу варто віднести:

– забезпечення виробництва високоякісної продукції згідно стандартів та технологічних вимог;

Таблиця 2 – Принципи організації управління бізнес-процесами підприємства

Принципи	Характеристика
Безперервності	Постійне вдосконалення бізнес-процесів підприємства
Гнучкості	Адаптація системи управління до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства
Цілеспрямованості	Система управління бізнес-процесами повинна відповідати стратегічним цілям підприємства
Сумісності	Зміни бізнес-процесів не повинні суперечити один одному, знаходитись у постійній взаємодії
Альтернативності	Розглядати різні варіанти вдосконалення бізнес-процесів з метою утримання конкурентних переваг
Раціональності	Управління бізнес-процесами повинно проходити з раціональним підходом до використання фінансових ресурсів підприємства
Відповідальності	Створення системи мотивації персоналу для підвищення якості бізнес-процесів
Аналітичності	Здійснення управління на основі аналітичних даних всебічного розвитку підприємства
Соціальності	Урахування інтересів персоналу та суспільства в цілому при удосконаленні бізнес-процесів
Оперативності	Створення відповідного методичного апарату для швидкого реагування у процесі операційної діяльності підприємства
Визначеності	Наявність критеріїв, які дозволяють оцінити ефективність організації бізнес-процесів підприємства
Керованості	Здатність коригувати бізнес-процеси на кожному етапі управління
Рівноваги	Створення рівноваги між системою управління бізнес-процесами та навколишнім середовищем організації підприємницької діяльності

Джерело: [7]

– ощадливість виробництва – зменшення нераціонального використання фінансових ресурсів у процесі виробничої та управлінської діяльності промислового підприємства;

– зниження виробничих витрат шляхом вдосконалення технологій виробництва або скорочення виробничого циклу;

– безперервне навчання персоналу – підвищення професійних здібностей працівників підприємства, підвищення рівня їх професійних вмінь та навичок;

– адаптація технологій виробництва до зменшення викидів у атмосферу з метою мінімізації забруднення навколишнього середовища;

– комплексна реалізація продукції та товарів похідного значення для зменшення частки залишків у складських приміщеннях.

Управління бізнес-процесами підприємства передбачає постійний контроль та оцінку ефективності управління (див. рис. 3).

1 етап – аналіз результативності бізнес-процесів передбачає виконання наступних дій: формування системи показників ефективності управління бізнес-процесами та проведення діагностики бізнес-процесів на всіх рівнях підприємства.

2 етап – виявлення основних бізнес-процесів та проблем, які гальмують їх подальший розвиток. Даний етап передбачає свот аналіз бізнес-процесів, їх ранжування та виявлення вузьких місць.

3 етап – оцінка резервів фінансових ресурсів, які можна спрямувати на подальше удосконалення бізнес-процесів: аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства.

4 етап – вибір форм та методів удосконалення бізнес-процесів – вибір параметрів та індикаторів, системи методів та засобів удосконалення процесів.

5 етап – розрахунок ефективності заходів – оцінка можливостей скорочення витрат та ефективності запропонованих шляхів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

6 етап – контроль заходів у напрямку удосконалення бізнес-процесів – здійснюється на основі перевірки, коригування та уточнення заходів удосконалення.

Варто відзначити, що організація бізнес-процесів різних рівнів – це складний багатофакторний процес, який формується з урахуванням взаємодії усіх підрозділів підприємства. Організація бізнес-процесу підприємства промислового комплексу незалежно від форми організації передбачає наступні етапи [9]:

1. Встановлення мети створення бізнес-процесу передбачає формування чіткої задачі, яка відповідала б на питання: «для чого? з якою метою?». Крім того, мета створення бізнес-процесу повинна бути обумовлена стратегічними цілями підприємства.

2. Встановлення меж організації та повноважень – на даному етапі відбувається розподіл організаційних та функціональних обов'язків, які спрямовані на швидку та ефективну розробку конкретного бізнес-процесу.

3. Визначення учасників процесу – визначається взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми учасниками, які задіяні в організації та подальшому розвитку бізнес-процесу підприємства.

4. Вимог до ресурсів для забезпечення організації – пошук ресурсів для розробки та впровадження бізнес-процесу у виробничий або управлінський процес. Їх організація може відбуватись за рахунок власних джерел шляхом рефінансування прибутку або шляхом залучення коштів на кредитній або інвестиційні основі.

5. Розробка критеріїв оцінки ефективності процесу – передбачає формування нормативів, які дозволять надати об'єктивну оцінку результативності процесу. Це можуть бути як технологічні, так і економічні показники. Їх зміст прямо залежить від сфери діяльності виробничого процесу.

6. Формування діаграми розвитку процесу здійснюється шляхом планування відповідних показників (нормативного або економічного змісту) або передбачення результатів засобами математичного програмування з використанням визначеного алгоритму дій.

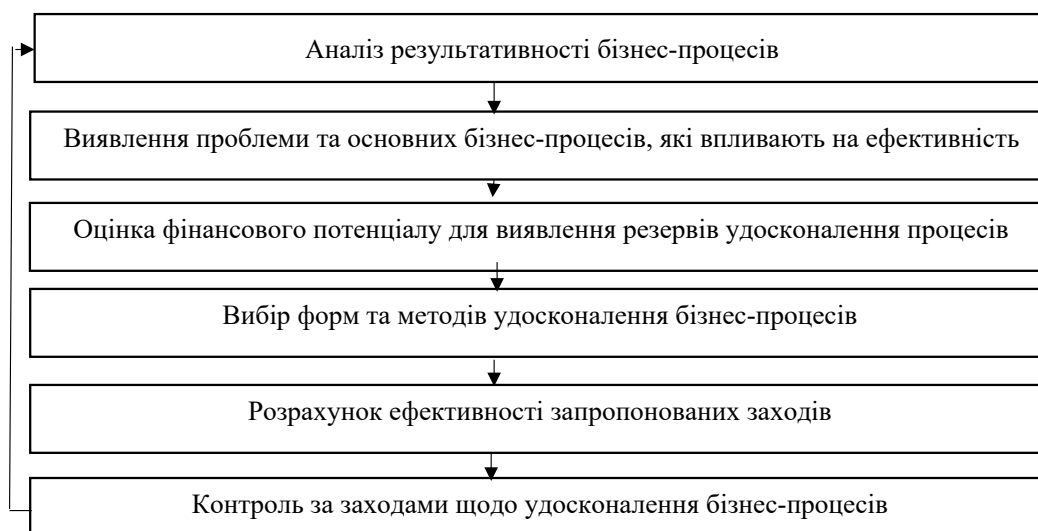


Рисунок 3 – Поетапна оцінка управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: [8, с. 297]

7. Розробка процесів щодо вдосконалення новоствореного процесу – на основі імітаційного моделювання або очікуваних результатів вносяться відповідні корективи розвитку бізнес-процесу промислового підприємства.

8. Формування та розробка відповідної структури документів – формується на початковому та остаточному етапі організації та впровадження бізнес процесів. На даному етапі ведеться розробка технологічної документації, наказів, інструкцій, нормативів, актів, встановлення відповідних форм звітності тощо.

Організація бізнес-процесів та їх подальший розвиток зумовлюють формування методичних підходів до удосконалення бізнес процесів промислових підприємств. Ці методи мають власні особливості організації та застосування на практиці.

В процесі реалізації бізнес-процесів для підвищення їх ефективності керівники використовують два концептуальні підходи:

– поступове вдосконалення (оптимізація) бізнес-процесів з мінімальними витратами (засновник цього підходу – У. Демінг). Він передбачає незначні зміни у системі управління бізнес-процесами на всіх рівнях;

– перепроектування та реінжиніринг – передбачає суттєві зміни управлінських функцій, зміна структури підприємства або повне технологічне переоснащення (засновники даного підходу – М. Хаммер та Д. Чампі) [10, с. 162]. Даний метод управління передбачає наявність критичних проблем розвитку, які супроводжуються збитковістю протягом тривалого періоду та наявність фінансових ресурсів, здатних задовольнити всі вимоги даного методу.

Швидкі зміни зовнішнього середовища призвели до переходу підприємств промислового комплексу до процесного підходу у напрямку організації бізнес-процесів. Даний підхід дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів на усіх рівнях організації. Для розуміння методики застосування методів коригування бізнес-процесів необхідною передумовою є розуміння

структури бізнес процесу промислового підприємства, зображеного на рисунку 4.

Оптимально функціонуючий бізнес процес проявляється у забезпечення поставлених цілей з мінімальними фінансовими витратами. Механізм удосконалення бізнес процесів промислового підприємства повинен включати наступні складові:

- підвищення прозорості, керованості та контролюваності процесів на всіх рівнях діяльності підприємства;
- зменшення витрат часу на реалізацію бізнес-процесу;
- пошук шляхів зменшення собівартості продукції;
- вдосконалення системи фінансового управління;
- виявлення та ідентифікація ключових бізнес процесів, які мають найбільший вплив на кінцевий результат підприємства тощо.

Залежно від мети діяльності підприємство обирає методичний інструментарій, здатний забезпечити всі потреби у сфері вдосконалення бізнес-процесів. Удосконалення або оптимізація бізнес-процесів відбувається на основі методів діагностики поточного стану підприємства (див. рис. 5).

Метод швидкого аналізу базується на виявленні та аналізі варіантів рішень для виявлення проблем у процесі реалізації бізнес-процесів.

Метод ідеалізації ґрунтується на побудові моделі, яка спрямована на відображення ідеальних за своїм змістом бізнес-процесів, які відповідатимуть всім заданим вимогам.

Статистичне управління передбачає виокремлення чинників, які впливають на виробничий процес підприємства.

Структуризація функцій якості дає можливість виділити потреби та відповідні до них методи задоволення.

Аналіз осередків роботи передбачає формування технічних вимог до товарів або послуг, які здатні забезпечити потреби споживачів.

Довгострокові методи удосконалення спрямовані на перспективну перебудову або внесення змін, очікуваний результат відносно їх впровадження матиме довгострокові перспективи в напрямі підвищення ефективності та окуп-

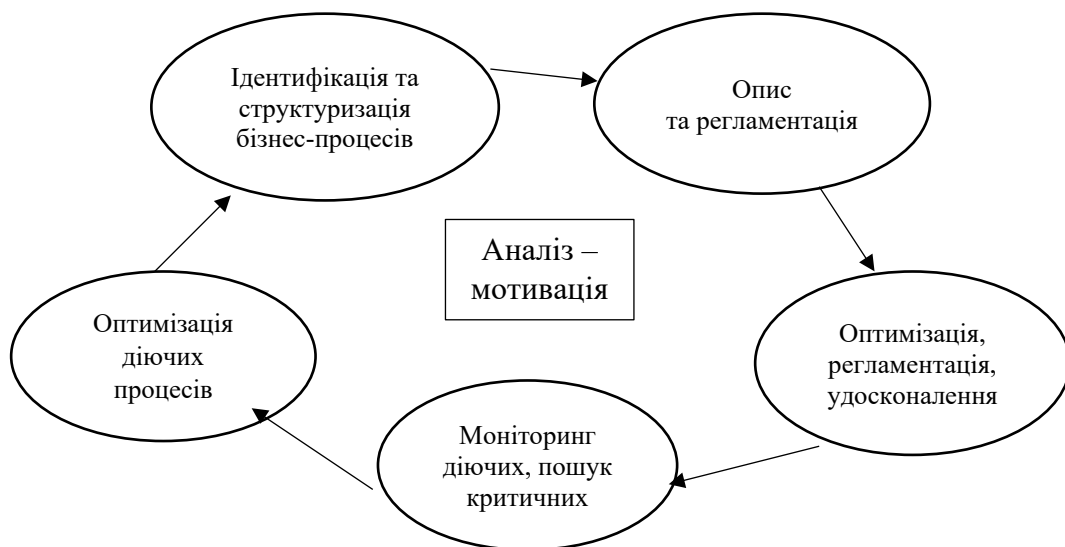


Рисунок 4 – Складові процесно-орієнтованої моделі промислових підприємств
Джерело: [1]

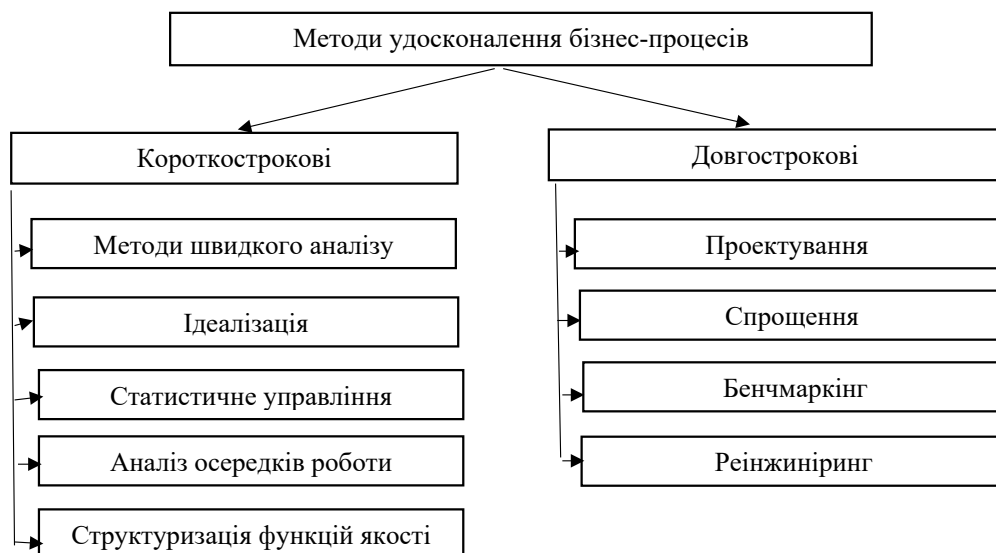


Рисунок 5 – Методи удосконалення бізнес-процесів

Джерело: [11, с. 68; 12, с. 305]

ності. Перепроекування бізнес-процесів – це вид удосконалення, який передбачає часткову зміну процесу шляхом виявлення слабких сторін проекту та внесення коректив.

Бенчмаркінг – це процес, який передбачає внесення коректив відповідно до конкурентних переваг на ринку у порівнянні з товарами – аналогами. Даний метод передбачає коригування бізнес-процесів відповідно до стратегічної мети підприємства.

Реінжиніринг – це радикальна перебудова бізнес-процесів на основі чотирьох основних переваг: витрати, якість, обслуговування та швидкість. Даний метод є найбільш ефективним за умови організації бізнес процесів, які не відповідають сучасним тенденціям розвитку. Крім того, радикальний підхід до управління бізнес-процесами у формі реінжинірингу передбачає обробку великого масиву статистичних даних (виробничого та економічного характеру), створення моделей розвитку змін підприємства, великих затрат на повне переформатування виробництва або підходів до управління бізнес-процесами. Таку форму удосконалення підприємства металургійного комплексу України на сьогодні не здатні реалізувати через брак фінансового забезпечення.

Висновки. На сучасному етапі розвитку переважна більшість підприємств України у галузі промисловості зосереджена на отриманні максимального прибутку. Проте стрімкі зміни у зовнішньому середовищі призвели

до потреби зміни не лише процесів організації діяльності, а до переформатування стратегічних цілей підприємств відповідно до тенденцій європейського ведення бізнесу.

Це призвело до впровадження процесного підходу, який поширюється на всі сфери діяльності підприємства, орієнтація бізнес-процесів до нових стратегічних цілей – всебічне задоволення потреб споживача на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Організація процесу виробництва та реалізації продукції промислового підприємства прямо залежить від раціональності організації бізнес-процесів від початку закупівлі сировини до збуту готових товарів. Ієрархія бізнес-процесів дозволяє забезпечити розподіл функціональних обов'язків та відповідальності згідно посадових інструкцій та технологічної відповідності.

Існуюча інструментальна база дозволяє здійснювати безперервний процес удосконалення бізнес-процесів, вносити корективи та створювати передумови для підвищення ефективності спираючись на оціночні показники бізнес-процесів підприємства.

Крім того, слід відзначити, що механізм планування та реалізація бізнес-процесів залежить від багатьох факторів. До вирішальних відноситься: галузь діяльності підприємства (виробнича чи невиробнича діяльність), стратегічні цілі підприємства, форма організації підприємницької діяльності, способи ведення конкурентної боротьби та інше.

Список використаної літератури:

1. Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>
2. Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 186–189.
3. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
4. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Москва : ЮНИТИ- ДАНА, 2003. 222 с.
5. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. № 6. С. 261–268.

6. Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25. С. 162–166.
7. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf
8. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297.
9. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес – процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6_2020/9.pdf?op=1&z=6415
10. Колесников С.О. особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 162–169.
11. Доц А., Яльницька-Гикавчук Г., Макар О. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Національний лісотехнічний університет України*. 2015. № 25. С. 66–70.
12. Кюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 302–311.

References:

1. Demydenko V. (2015). Upravlinnya biznes-protseamy yak skladova protsesnoho pidkhotu do upravlinnya pidpryyemstvom. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
2. Dubinina V. (2014). Teoretychni aspekty klasyfikatsiyi biznes-protseiv pidpryyemstva. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, no. 7, pp. 186–189.
3. Andersen B'yorn (2003). Biznes-protseisy. Instrumenty sovrshenstvovaniya / Per. s angl. S.V. Arinicheva. Moskva: RIA «Standarty i kachestvo», 272 p.
4. Robson M., Ullakh M. (2003). Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protseiv. Moskva: YUNITI-DANA, 222 p.
5. Aleksandrova K. (2018). Udoskonalennya biznes-protseiv dlya pidvyshchennya yakosti ta bezpeky produktsiyi pidpryyemstva. *Biznes inform*, no. 6, pp. 261–268.
6. Merzhynskyy YE., Komazov P. (2019). Pobudova informatsiyanoi systemy struktornoho modelyuvannya biznes-protseiv. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, no. 25, pp. 162–166.
7. Drahan O.I. (2019). Pidkhoty do formuvannya systemy upravlinnya biznes-protseamy na pidpryyemstvi. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf
8. Kostina O.M. (2017). Diahnostyka ta upravlinnya biznes-protseamy u konteksti antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10, pp. 287–297.
9. Tur O.V., Matusевич A.S. (2018). Upravlinnya biznes-protseamy na pidpryyemstvi. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%A1%E2%80%9A/ec/2014/3_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6_2020/9.pdf?op=1&z=6415
10. Kolesnykov S.O. (2019). Osoblyvosti optymizatsiyi biznes-protseiv na pidpryyemstvakh Ukrayiny. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, no. 2(56), pp. 162–169.
11. Dots A., Yalnytska-Hykvachuk H., Makar O. (2015). Udoskonalennya upravlinnya biznes-protseamy na pidpryyemstvakh Ukrayiny. *Natsionalnyy lisotekhnichnyy universytet Ukrayiny*, no. 25, pp. 66–70.
12. Koyuda V.O., Pasko M.I. (2018). Biznes-protseisy suchasnoho promyslovoho pidpryyemstva. *Biznes inform*, no. 1, pp. 302–311.

Viktorii Shepylenko, Senior Lecturer at the Department of Public Finance, State Tax University (Irpın, Ukraine)

THEORETICAL FUNDAMENTALS OF BUSINESS PROCESS ORGANIZATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article considers the features of the organization of business processes, which are inherent in the enterprises of the industrial complex. Enterprises of this type are one of the main suppliers of budget-forming taxes, so the organization of all processes is reflected in their direct productivity. The specificity of business processes of industrial enterprises is due to the need to combine all chains of production and non-production purposes into a single financial-production mechanism. The purpose of the study of the selected topic is to systematize the theoretical approaches to the peculiarities of the organization of business processes, the selection of methods for their optimization, taking into account foreign experience. The following methods of scientific cognition were used in the study: observation, analysis, synthesis and graphical method of displaying visual information. The quality of business process organization is reflected in the logistics relationships, the speed of production processes and the quality of the sales system. In addition, the determining factor in this case is the branching of delegated powers, which can significantly reduce the efficiency of organization and management of business processes of the enterprise. Domestic practice of organizing the industrial complex of Ukraine demonstrates a high share of foreign capital, which causes the peculiarities of the organization of their business processes. In particular, we are talking about profit growth without significant investments, focus on foreign markets. The article demonstrates the basic principles of formation of business processes of these enterprises, considers the features of management and identifies methods for their optimization. These methods range from minor changes in management or production to a radical re-equipment of production facilities (taking into account changes in enterprise development strategy). Conclusions are made on the influence of the organization of business processes of the enterprise on the production and financial results.

Key words: business process, business process management, operational business process, optimization methods.

Дата надходження до редакції: 29.06.2022 р.