

УДК 330.34:334.711

Ю. О. Терлецька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.2.115

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Y. Terletska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory,
Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS A FACTOR IN OPTIMIZING THE COMPANY'S OPERATIONAL ACTIVITIES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами у контексті оптимізації операційної діяльності суб'єкта господарювання. Доведено, що одним з визначальних чинників ефективності операційної діяльності є раціонально сформована система управління бізнес-процесами, яка дозволяє товаровиробникам утримувати власну ринкову нішу та забезпечувати прийнятний рівень прибутковості за відносно низьких витрат. Встановлено, що формування товаровиробником стратегії виробництва інноваційної продукції, яка б сприяла процесу утримання його ринкових позицій, а також зміцненню конкурентних переваг, потребує активізації інноваційної спрямованості операційної діяльності підприємства. Ідентифіковано пріоритети споживачів продукції як базового елемента формування бізнес-моделі підприємства. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо необхідності удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві як чинника оптимізації його операційної діяльності.

The article examines the theoretical and applied aspects of business process management in the context of optimizing the business entity's operational activities. It has been proven that one of the determining factors of operational efficiency is a rationally formed business process management system, which allows product manufacturers to maintain their own market niche and ensure an acceptable level of profitability at relatively low costs. The operational activity of any enterprise is purely individual, because each producer has an individual set of necessary resources and potential opportunities that affect the level of its competitiveness. It was established that the formation of a strategy for the production of innovative products, which would contribute to the process of maintaining its market positions, as well as strengthening competitive advantages, requires the activation of the innovative focus of the enterprise's operational activities. It is proven that the prerequisite for the effective implementation of the innovation strategy should be the implementation of structural and functional changes in the enterprise management system in a short period of time, which will contribute to the expansion of the possibilities of implementing competitive innovative products in order to meet the growing needs of the national economy. It is the innovative orientation of the development of operational activity that enables the process of increasing the level of

productivity of the operating system and the quality of goods; increase in the number of jobs and increase in the level of income; optimization of the pricing process; increasing the level of profitability of the enterprise. It has been proven that without specific goals for the possibilities of increasing the level of productivity, it is impossible to determine in advance whether the operating system of the product manufacturer will succeed in achieving an acceptable level of productivity or not. The priorities of product consumers have been identified as a basic element of forming the enterprise's business model. Practical recommendations regarding the need to improve the business process management system at the enterprise as a factor in optimizing its operational activities are substantiated.

Ключові слова: бізнес-процес, операційна діяльність підприємства, система управління бізнес-процесами, продуктивність операційної системи, інноваційна спрямованість операційної діяльності.

Key words: business process, operational activity of the enterprise, business process management system, operational system productivity, innovative focus of operational activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пріоритетним завданням топ-менеджерів вітчизняних товаровиробників у нинішніх умовах є оперативне реагування на перманентні зміни середовища функціонування та необхідність імплементації дієвих заходів, спрямованих на процес оптимізації операційної діяльності. Аналіз ринкових тенденцій та зростаючих потреб споживачів, дослідження причин зміни їхньої поведінки сьогодні стали стратегічно важливими процесами для промислових підприємств. Саме вони формують орієнтири подальшої операційної діяльності щодо створення нових різновидів продукції, процесу впровадження у виробництво, доведення їх до потенційних покупців та одержання підприємством прибутку. Одним з визначальних чинників ефективності операційної діяльності є раціонально сформована система управління бізнес-процесами, що дозволяє товаровиробникам утримувати власну ринкову нішу та забезпечувати прийнятний рівень прибутковості за відносно низьких витрат.

Топ-менеджери українських суб'єктів господарювання не завжди акцентують увагу на необхідності удосконалення операційної діяльності у контексті раціоналізації управління бізнес-процесами. Практичний досвід свідчить про те, що динамічний розвиток ринку продукції та послуг, зростання рівня конкуренції між підприємствами-товаровиробниками, низький рівень імплементації інновацій призводить до зниження рівня їхньої конкуренто-спроможності та появи бар'єрів у міжнародній торгівлі. Це, у свою чергу, сприяє сировинній орієнтації експортної продукції, що зумовлює потребу імплементації сучасного інструментарію управління бізнес-процесами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження зазначеної проблематики внесли українські та зарубіжні вчені, зокрема, Н. Архіпов, К. Безгін, І. Бланк, І. Власова, А. Гончарук, Т. Говорушко, О. Драган, В. Колот, В. Коюда, Л. Кравченко, Г. Куденко, А. Куценко, Н. Мелушова, Т. Мурована, О. Олексюк, М. Пасько, С. Покропивний, Г. Савицька, Г. Ситник, І. Скобелева, І. Тадика, Л. Чернобай, Л. Шамаєва та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Загальновідомим є той факт, що бізнес-процеси характеризують послідовність взаємопов'язаних дій, сформованих заздалегідь визначеними подіями та ухваленими управлінськими рішеннями з метою задоволення потреб потенційних споживачів товарів та послуг. Будь-який бізнес-процес має конкретного користувача та спрямований, насамперед, на одержання оптимального результату. Кожен товаровиробник має власний ланцюг вартості бізнес-процесів. При цьому бізнес-процес складається з певних складових елементів: діяльності, завдань, кроків, фаз функціонування. Переважна більшість науковців визначають бізнес-процес як послідовність етапів і дій, спрямованих та трансформацію усіх видів виробничих ресурсів, що використовуються у процесі виготовлення продукції, яка задовольняє зростаючі потреби потенційних споживачів і забезпечує можливість отримання доходу конкретним суб'єктом господарювання [2; 3; 5].

У процесі діагностування операційної діяльності підприємства шляхом оптимізації бізнес-процесів, менеджери можуть краще зрозуміти специфіку виробничого процесу, а також виявити приховані недоліки чи його вразливі місця. Це сприяє підвищенню рівня контрольованості й керованості операційної діяльності товаровиробника.

Оптимізація бізнес-процесів товаровиробника є дієвим інструментом забезпечення ефективності його операційної діяльності у сучасних умовах, сприяє зростанню продуктивності та прибутковості, а також зниженню рівня витрат, поліпшенню якості продукції та послуг з метою їхньої відповідності потребам потенційних покупців. З метою максимізації якості бізнес-процесів на українських підприємствах, необхідно використовувати такі методи оптимізації, які сприятимуть встановленню балансу між задоволенням потреб споживачів і конкуруючими силами ринку, з одного боку, та показниками ефективності бізнес-процесів, з іншого [9, с. 230].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління бізнес-

процесами у контексті оптимізації операційної діяльності суб'єкта господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Молокопереробна галузь посідає важливе місце у національній економіці та забезпеченні українців продуктами харчування першої необхідності. При цьому ринок молока безпосередньо залежить від балансу попиту покупців, пропозиції переробних підприємств, процесу ціноутворення на молокопродукти та прогнозів експертів на перспективу. Нестабільність українського молочного ринку з його реагуванням на нагальні проблеми молокопереробної галузі зумовлені зниженням рівня пропозицій постачальників якісної молочної сировини, підвищенням рівня закупівельних цін, внутрішніми політичними та економічними чинниками, а також світовими тенденціями, які спричинили зниження рівня обсягів виробництва молокопродукції, обсягів її внутрішнього споживання та експорту.

Повномасштабна війна в Україні, як свідчить проведений аналіз, негативно вплинула на всі сфери життєдіяльності країни. Зокрема, держава посіла останнє місце у європейському рейтингу продовольчої безпеки (26-е місце з 26 можливих), у глобальному — 65-те місце серед 113 країн світу. За показником доступності продуктів харчування Україна отримала 48,1 бала зі 100 можливих та посіла 93-є місце у світі. За показником забезпеченості продуктами харчування Україна посідає останнє місце в європейському рейтингу та 65-те у глобальному рейтингу. Така ситуація, зокрема, пов'язана із зростанням цін, зміною середніх витрат на продукти харчування та відсутністю потужних державних програм захисту.

Проте, експерти вважають, що українці переважно споживають якісні продукти харчування. За цим показником наша держава набрала 71,3 бали зі 100 можливих та посіла 52-у сходинку у глобальному рейтингу. Фахівці переконані у тому, що зниження рівня продовольчої безпеки через військові дії в Україні спричинено, зокрема, руйнуванням логістичних ланцюжків та сформованої інфраструктури, знищенням господарств та промислових виробництв, а також зростанням базових продовольчих потреб з боку потенційних споживачів у найбільш постраждалих від війни регіонах країни.

Варто зауважити про те, що у структурі українського аграрного експорту молоко та молокопродукти до початку повномасштабної війни займали менше одного відсотка. Цей ринок експерти оцінили в \$172 млн. Основними імпортерами молочної продукції українського виробництва були країни Європейської Спільноти (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (ЄАЕС) (17,4%), країни Азії (14,8%), країни Близького Сходу (10,9%) [6].

Підприємства молокопереробної галузі впродовж перших місяців повномасштабного вторгнення РФ в Україну практично повністю чи частково припинили виробництво молокопродуктів. У першому півріччі 2022 року, коли чимало українських територій було звільнено від російських окупантів, товаровиробники почали

формувати нові канали збуту продукції, а також відновлювати експорт молочної продукції. З початком військових дій вітчизняна молокопереробна галузь втратила на тимчасово окупованих територіях 38 суб'єктів господарювання. Наприкінці 2022 року в Україні відновили діяльність 73 молокопереробних підприємств.

У сучасних умовах для ефективного функціонування українського ринку молока та молокопродуктів не вистачає адекватної та стабільної державної підтримки. Сьогодні молокопереробний комплекс України переживає найглибшу кризу за останні 20 років. Експерти Асоціації виробників молока вважають, що, сформована тенденція без належного її врегулювання може призвести до жалюгідного стану як молочного скотарства, так і молокопереробної галузі в цілому. Процес її відновлення потребуватиме титанічних зусиль товаровиробників та багатомільйонних капіталовкладень інвесторів. У нинішніх умовах господарювання в Україні відбувається процес відмирання неефективних молокопереробних підприємств. Викладене вище можна пояснити такими причинами:

- низькими світовими цінами на молочну сировину та молокопродукти;

- недостатнім рівнем спроможності вітчизняного ринку молока і молочної продукції виготовляти й експортувати продукцію з метою задоволення зростаючих потреб споживачів не лише країн Азії та Близького Сходу, але й країн Європейської Спільноти;

- суттєвим зниженням рівня купівельної спроможності українців.

Слід зазначити, що в нинішніх умовах одержувати стабільний прибуток та бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках можуть лише потужні підприємства молокопереробного комплексу, які налагодили ефективну організацію бізнес-процесів, починаючи з моменту закупівлі молочної сировини до реалізації виготовленої ними продукції.

З метою дослідження потреб потенційних покупців у господарській практиці молокопереробних підприємств доцільно використовувати технологію формування "каскаду" пріоритетів. Її варто здійснювати ретроспективно (наприклад, за останні 5—0 років), а також з проєкцією на найближчі 3—5 років стосовно базового періоду. Докладний аналіз пріоритетів за попередні періоди, які характеризують втілений попит споживачів, дозволяє менеджерам провести ідентифікацію критеріїв, які свідчать про те, наскільки продукція товаровиробника задовольняла їхні потреби у звітному періоді. Ретроспективне вивчення попиту споживачів дозволяє топ-менеджерам зробити висновок про динаміку зміни їхніх потреб та вимог, а також зрозуміти логіку процесу формування їхнього вибору на користь продукції конкретного підприємства.

З метою практичної реалізації вказаної технології на молокопереробних підприємствах необхідно сформувати спеціальні аналітичні центри чи структурні управлінські підрозділи. У контексті доцільності імплементації такого управлінського підрозділу у структуру управління підприємством варто докладно розглянути його основні функції. До їхнього переліку варто віднести наступне:

— Розробку політики та загальної програми науково-технічних досліджень товаровиробника. Управлінський персонал новоствореного структурного підрозділу проводитиме моніторинг новітніх досягнень науково-технічного прогресу у сфері розвитку бізнесу компанії та споріднених галузях, а також прийматиме участь у роботі над спільними проектами разом з науково-дослідними установами, університетами харчових технологій та біоресурсів;

— Аналіз ринкових тенденцій. Менеджери новоствореного відділу займатимуться діагностуванням ринку молокопродуктів і конкретного сегмента ринку, на якому представлено продукцію суб'єкта господарювання;

— Управління процесами у сфері оновлення різновидів молокопродукції, а також безперервний контроль за рівнем якості виготовлених продуктів харчування. Управлінський персонал новоствореного структурного підрозділу займатиметься питаннями сертифікації молочних продуктів, документообігом, пов'язаним із патентною діяльністю. Саме тому менеджери мають досконало знати потенційні можливості товаровиробника та специфіку здійснення бізнес-процесів для того, щоб оперативно впроваджувати дієві заходи щодо осучаснення існуючих видів молокопродукції чи виробництва якісно нових аналогів (зокрема, продукції з профілактичним ефектом, органічних продуктів харчування тощо);

— Обґрунтування практичних рекомендацій та оптимізація бюджету витрат та інвестицій молокопереробного підприємства у процес впровадження інноваційних досліджень та розробок. Зважаючи на те, що інноваційні дослідження та розробки пов'язані із значними витратами фінансових ресурсів підприємства, а також характеризуються високим рівнем ризику, управлінські рішення про доцільність реалізації проектів ухвалюються топ-менеджерами вищого рівня управління на підставі обґрунтування техніко-економічних розрахунків та їхнього аналітичного супроводу.

Управління операційною системою молокопереробного підприємства за критерієм продуктивності являє собою безперервний процес стратегічного, тактичного й оперативного планування, а також процес проведення контролю за реалізацією ухвалених управлінських рішень відповідно до специфіки конкретної виробничої ситуації. З метою досягнення стабільного рівня продуктивності операційної діяльності менеджери товаровиробника обґрунтовують та реалізують плани, спрямовані на процес її оптимізації. Не маючи конкретних цілей щодо можливостей підвищення рівня продуктивності, заздалегідь не можна визначити, чи вдасться операційній системі молокопереробного підприємства досягнути прийнятого рівня продуктивності чи ні [4].

Підприємства молокопереробного комплексу України спроможні досягнути зростання рівня продуктивності, використовуючи на практиці ефективні стратегічні підходи. Можливість використання альтернативних варіантів підвищення рівня продуктивності операційної системи залежить від впливу чинників зовнішнього середовища (зокрема, товаровиробників-конкурентів, постачальників молочної сировини, потенцій-

них споживачів), а також стану мікросередовища господарюючого суб'єкта (мети діяльності, інноваційності технологій виробництва молокопродукції, виробничого персоналу, бізнес-процесів). Потенційний покупець, маючи свободу вибору, безумовно, віддаватиме перевагу молочним продуктам більш продуктивного молокопереробного підприємства з надійною репутацією на ринку.

Варто зауважити про те, що операційна діяльність будь-якого молокопереробного підприємства є суто індивідуальною, адже кожен товаровиробник володіє індивідуальним набором необхідних ресурсів і потенційних можливостей, які впливають на рівень його конкуренто-спроможності. Беручи до уваги викладене вище, можна стверджувати про те, що формування товаровиробниками стратегії виробництва інноваційної продукції, яка б сприяла процесу утримання ринкових позицій суб'єктів господарювання, а також зміцненню їхніх конкурентних переваг, потребує активізації інноваційної спрямованості операційної діяльності молокопереробних підприємств.

Інноваційна спрямованість розвитку операційної діяльності уможливить:

- підвищення рівня продуктивності операційної системи та якості молочних продуктів;
- збільшення обсягів реалізації молока вищого ґатунку;
- зростання кількості робочих місць та підвищення рівня доходів;
- оптимізацію ціноутворення на молочну сировину;
- підвищення рівня рентабельності підприємств молокопереробної галузі.

Передумовою ефективною реалізації інноваційної стратегії має бути проведення у стислі терміни структурних і функціональних змін у системі управління підприємством, які сприятимуть розширенню можливостей імплементації конкурентоспроможної інноваційної продукції з метою задоволення зростаючих потреб національної економіки та особистого споживання молочних продуктів українцями. При цьому реалізація стратегії інноваційного розвитку передбачає досягнення товаровиробником наступних результатів:

- зниження рівня залежності внутрішнього сегменту ринку молокопродукції від імпорتنих закупівель;
- підвищення рівня конкурентоспроможності молокопереробного підприємства, оптимізація платіжного балансу, збільшення валютних надходжень до бюджету регіону, в якому функціонують виробничі потужності товаровиробника;
- забезпечення стабільних надходжень податкових коштів від суб'єкта господарювання до місцевого бюджету, а також забезпечення належного рівня зайнятості в регіоні.

Отже, пріоритетами адаптації українських виробників молочної продукції до нових умов організації бізнес-процесів та можливостей виходу на світові ринки є активізація процесу імплементації програм технологічної модернізації молокопереробної галузі, сприяння розвитку інноваційної інфраструктури, яка б уможливила процес прискорення практичної реалізації інно-

ваційних розробок, а також збільшення частки молочних продуктів вітчизняного виробництва на глобальних ринках. Процес забезпечення життєздатності молокопереробного підприємства є його пріоритетною стратегічною метою. Для цього менеджерам необхідно оптимально організувати бізнес-процеси, проводити систематичний моніторинг ринку з метою вивчення сильних та слабких сторін товаровиробників-конкурентів, залишатися максимально клієнтоорієнтованими, підвищуючи тим самим рівень життєздатності товаровиробника. Підґрунтям процесу зміцнення життєздатності підприємства є дохідність його операційної діяльності, інвестиційно-інноваційна спрямованість бізнес-процесів, клієнтоорієнтована маркетингова діяльність, а також ухвалення топ-менеджерами виважених раціональних управлінських рішень [8, с. 156].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема ефективного управління бізнес-процесами гостро актуалізувалась на рівні топ-менеджменту у процесі оптимізації операційної діяльності підприємств, особливо у сучасних реаліях, коли періодично виникають порушення взаємодії функціональних та виробничих підрозділів, управлінського персоналу та безпосередніх виконавців. Проведення безперервного моніторингу індикаторів ефективності функціонування на кожному етапі реалізації бізнес-процесів є підставою для ухвалення менеджерами відповідних рішень з метою усунення виявлених недоліків у системі управління операційною діяльністю. Оцінювання та аналіз потенційно можливих напрямів удосконалення існуючих підходів до управління бізнес-процесами сприятимуть зростанню рівня прибутковості підприємства та економії виробничих витрат. Саме тому, можна стверджувати про те, що оптимізація бізнес-процесів дозволить зміцнити ринкові позиції господарюючого суб'єкта, підвищити рівень його інвестиційної привабливості, а також зміцнити власні конкурентні переваги у порівнянні з товаровиробниками-конкурентами.

Література:

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 155—162.
2. Дергачов Є. В., Фішук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75
3. 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
4. Зайцева О.І. Формування системи управління операційною ефективністю підприємства. *Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: міжнародна колективна монографія / За заг. ред. д.е.н. Г.Г. Савіної. Херсон, ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2019. С. 55—72.*

5. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 1. С. 302—311.

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 59—61.

8. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск № 7 (21). 2023. С. 151—158.

9. Терлецька Ю.О., Каравчук К.В., Миколишин Ю.С. Чинники забезпечення ефективності механізму управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. Вип. № 27. 2019. С. 228—232.

References:

1. Arefyeva, O.V. and Poberezhna, Z.M. (2020), "Organizational and economic support of anti-crisis management of business processes during reengineering of the enterprise", *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politekhniki*, vol. 4, pp. 155—162.
 2. Derhachov, YE. V. and Fishchuk, K.O. (2020), "Methodical approaches to the analysis and optimization of business processes", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75 (Accessed 25 Dec 2023).
 3. Drahan, O.I. (2019), "Approaches to the formation of a business process management system at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf (Accessed 25 Dec 2023).
 4. Zaytseva, O.I. (2019), "Formation of the management system of the operational efficiency of the enterprise", *Upravlinnia personalom v umovakh znannievoi ekonomiky: mizhnarodna kolektyvna monohrafiia [Personnel management in the conditions of the knowledge economy: an international collective monograph]*, KhNTU, Kherson, Ukraine, pp. 55—72.
 5. Koyuda, V.O. and Pasko, M.I. (2018), "Business processes of a modern industrial enterprise", *Biznes-inform*, vol. 1, pp. 302—311.
 6. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2023), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 25 Dec 2023).
 7. Plotnichenko, S.R. and Bezverkhnya, YU.V. (2016), "Operational management in the enterprise management system", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriyskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 59—61.
 8. Terletska, Yu.O. (2023), "Ensuring viability of industrial enterprise: management aspect". *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*, *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*, vol. 7 (21), 151—158.
 9. Terletska, Yu.O., Karavchuk, K.V. and Mykolyshyn, Yu.S. (2019), "Factors ensuring the effectiveness of the management mechanism of a modern enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 27, pp. 228—232.
- Стаття надійшла до редакції 01.01.2024 р.*