

УДК 338.22:658.5

Д. І. Безрук

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Метою даної статті є виокремлення та характеристика основних етапів управління бізнес-процесами на підприємстві, визначення послідовності та складових механізму опису бізнес-процесів. Методика дослідження. Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. Результати. Управління бізнес-процесами є важливим елементом ефективного господарського управління на підприємствах будь-якої галузі. У сучасних умовах господарювання, коли ринок стає все більш конкурентним і швидкоплинним, забезпечення ефективності та якості бізнес-процесів є ключовим завданням для досягнення успіху. У статті виокремлено основні причини актуальності управління бізнес-процесами, запропоновано та описано шести етапну модель управління бізнес-процесами, окреслено складнощі з якими стикаються компанії при впровадженні та управлінні бізнес-процесами, узагальнено алгоритм опису бізнес-процесів підприємства, запропоновано модель механізму опису бізнес-процесів. Практична значущість результатів дослідження. Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів дозволить підвищити рівень ефективності бізнес-процесів на підприємстві, удосконалити її процес управління бізнес-процесами на підприємстві.

Ключові слова: процеси, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами підприємства, етапи, модель, опис бізнес-процесів підприємства.

DOI 10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197

Вступ. Управління бізнес-процесами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Основними перевагами управління бізнес-процесами на підприємстві є: покращення якості продукту (послуги): управління бізнес-процесами дозволяє ідентифікувати та оптимізувати кроки виробництва або надання послуг, що сприяє зменшенню кількості помилок та покращенню якості продукту (послуги); зменшення витрат: ефективне управління бізнес-процесами дозволяє виявляти та усувати зайві кроки в процесі виробництва або надання послуг, що призводить до зменшення витрат та підвищення ефективності роботи підприємства; покращення комунікації: управління бізнес-процесами дозволяє створювати більш ефективну систему комунікації між різними підрозділами та працівниками підприємства; адаптація до змін: управління бізнес-процесами дозволяє швидко адаптуватися до змін в умовах ринку, через модифікацію процесів виробництва чи надання послуг.

Управління бізнес-процесами є необхідною умовою досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку, підвищення якості продукту (послуги) та зменшення витрат. Як наслідок, тема управління бізнес-процесами підприємства привертає все більше уваги серед закордонних та вітчизняних науковців та є своєчасною і актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концепція управління підприємством у контексті виокремлення бізнес-процесів та управління ними розвивалася протягом кількох десятиліть, тому багато дослідників робили свій внесок у її розробку та

удосконалення. Ось лише кілька з них: Майкл Хеммер (Хаммер та Чемпі, 1993) – автор концепції «reengineering» бізнес-процесів, яка акцентує на повній переробці процесів з метою зменшення витрат та підвищення продуктивності; Томас Девенпорт (Davenport, 1993) – відомий дослідник у галузі менеджменту, який зосереджувався на розробці ефективних стратегій управління бізнес-процесами; Пол Хармон (Harmon, 2011) – засновник компанії Business Process Trends і один з провідних експертів у галузі бізнес-процесів, який написав багато книжок та статей на цю тему; Річард Норман (Richard Norman) (Johansson, McHugh, Pendlebury and Wheeler, 1993) – дослідник, який працював над технологіями інтеграції бізнес-процесів для покращення ефективності підприємств; Джеймс Чемберс (Hammer and Champy, 1993) – співзасновник консалтингової компанії Perot Systems та автор книги «Reengineering Management», в якій описується їхній досвід у здійсненні проектів по перетворенню бізнес-процесів. Це лише кілька прикладів дослідників, які внесли значний внесок у розвиток даної концепції.

Незважаючи на значний доробок закордонних та вітчизняних вчених з питань управління бізнес-процесами на підприємстві залишаються недостатньо сформованими та охарактеризованими етапи управління ними, визначення послідовності та складових механізму опису бізнес-процесів тощо, що і зумовило мету написання даної статті.

Метою статті є виокремлення та характеристика основних етапів управління бізнес-процесами на підприємстві, визначення послідовності та складових механізму опису бізнес-процесів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Термін «бізнес-процеси підприємства» виник у контексті розвитку бізнесу та концепцій менеджменту у другій половині ХХ століття і ґрунтується на ідеї, що успішна організація повинна мати оптимально налаштовані та ефективні процеси для досягнення своїх бізнес-цілей.

Перші згадки про бізнес-процеси належать до кінця 1980-х років, коли Томас Девенпорт і Джеймс Чемберс (Davenport, 1993) використали цей термін у своїй книзі «Процесний підхід до управління корпорацією». У наступні роки багато авторів та дослідників активно працювали над розробкою та удосконаленням концепції бізнес-процесів.

Нині термін «бізнес-процеси підприємства» широко використовується в бізнесі й менеджменті для опису та управління процесами, що відбуваються на підприємстві і є необхідною складовою успішного функціонування будь-якої компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Концепція управління підприємством на ґрунті виділення бізнес-процесів та управління ними – це системний підхід до управління діяльністю підприємства, що базується на розумінні та оптимізації його бізнес-процесів, які є взаємопов'язаними і визначають його функціональну і структурну організацію.

Основна мета даної концепції полягає в тому, щоб розуміти та визначати бізнес-процеси, управляти ними, виявляти їх недоліки та можливості для удосконалення, а успішне її впровадження допоможе компанії підвищити ефективність своєї діяльності, зменшити витрати та підвищити якість продукту або послуг, що пропонується.

Звісно, що управління бізнес-процесами – це складний та працемісткий процес, а тому доволі часто виникають труднощі. Так, APQC (Американський центр продуктивності та якості) провідний світовий авторитет у бенчмаркінгу, найкращих практиках, покращенні процесів і продуктивності, а також в питаннях управління знаннями (КМ) щорічно проводить статистичне дослідження, з метою визначити з якими проблемами в управлінні бізнес-процесами зустрічається підприємства (табл. 1).

**Результати дослідження проблем в управлінні
 бізнес-процесами підприємства**

№	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Створення культури постійного вдосконалення бізнес-процесів	Створення культури постійного вдосконалення бізнес-процесів	Створення культури постійного вдосконалення бізнес-процесів
2	Ідентифікація виставлення пріоритетів та вибір проектів вдосконалення бізнес-процесів	Визначення та планування наскрізних бізнес-процесів	Ідентифікація виставлення пріоритетів та вибір проектів вдосконалення бізнес-процесів
3	Визначення та планування наскрізних бізнес-процесів	Ідентифікація виставлення пріоритетів та вибір проектів вдосконалення бізнес-процесів	Визначення та планування наскрізних бізнес-процесів
4	Подолання організаційного опору змінам	Створення структури та формування етапів управління бізнес-процесом	Узгодження зусиль безперервного вдосконалення бізнес-процесів в усій організації
5	Залучення керівництва в управління бізнес-процесами	Залучення керівництва в управління бізнес-процесами	Вибір ключових показників ефективності (KPI) для бізнес-процесів

Джерело: складено за даними (APQC, n.d.)

Якщо проаналізувати зміни, які відбулись протягом 2019–2021 рр. в управлінні бізнес-процесами, то слід відмітити, що незмінно на першому місці залишаються складнощі у створенні культури постійного вдосконалення бізнес-процесів. Це дійсно проблема, яка виникає майже у всіх компаніях, оскільки удосконалення бізнес-процесів потребує їх чіткого опису, постійного моніторингу, аналізу та контролю, тобто управління ними, а це в свою чергу є працемістким та фінансово затратним процесом.

І якщо складнощі які займають 2–3 місце фактично не змінювались протягом всього аналізованого періоду – це ідентифікація виставлення пріоритетів та вибір проектів вдосконалення та визначення і планування наскрізних бізнес-процесів, то складнощі 4 і 5 місця протягом 2019–2021 років суттєво змінилися. Так, у 2019 році більшість компаній відзначили, що серед основних проблем були сильний опір змінам та відсутність мотивації у керівництва до залучення в управління бізнес-процесами, що свідчить про нерозуміння топ-менеджментом необхідності та переваг виокремлення та опису бізнес-процесів та управління ними на власному підприємстві. У 2020 році ситуація змінилась і менеджери окреслили створення структури та формування етапів управління бізнес-процесами, як однієї з основних проблем, але залучення керівництва в управління бізнес-процесами так і залишилась проблемою з топ п'ятірки.

У 2021 році стався прорив у розумінні переваг опису та удосконалення бізнес-процесів на підприємстві, проте керівники компаній визначили нові складнощі в управлінні бізнес-процесами, а саме, узгодження зусиль безперервного вдосконалення в усій організації та вибір ключових показників ефективності (KPI) для процесів.

Підсумовуючи основні складнощі з якими зіштовхнулись компанії у 2022 році при управлінні бізнес-процесами, можна виділити такі:

– Складність опису та відстеження процесів: управління бізнес-процесами може бути складним з точки зору опису та відстеження бізнес-процесів на всіх його етапах.

– Нестабільність ринку: коли ринок нестабільний, управління бізнес-процесами може стати викликом через постійні зміни в умовах підприємства та діяльності.

– Недостатня інформація: недостатня чи неповна інформація може перешкоджати управлінню бізнес-процесами та прийняттю обґрунтованих рішень.

– Неспроможність адаптуватися до змін: якщо компанія не може швидко адаптуватися до змін в умовах діяльності, то управляти бізнес-процесами може бути дуже складно.

– Відсутність підтримки від керівництва: якщо керівництво не підтримує управління бізнес-процесами, то це може стати перешкодою для ефективного функціонування підприємства.

Бізнес-процеси сучасних підприємств можуть бути досить різноманітними залежно від галузі та розміру підприємства. Проте, основні процеси, які присутні у більшості підприємств, можна представити таким чином: управління проектами – це процес планування, управління та контролю за реалізацією проектів; управління продажами – це процес маркетингових досліджень, продажів та обслуговування клієнтів; управління фінансами – це процеси, пов'язані з управлінням грошовими потоками, бюджетуванням та операціями з інвестиціями; управління персоналом – це процеси найму та збереження персоналу, планування робочих місць та оцінки продуктивності; управління постачанням – це процес забезпечення матеріальних ресурсів та товарів для бізнесу; управління логістикою – це процес забезпечення вчасної та ефективної доставки продукту або послуги до клієнта; управління якістю – це процес контролю та забезпечення якості продукту або послуги, щоб задовольнити потреби та очікування клієнта.

Але цей перелік не є вичерпним, адже їх кількість залежать від розміру, галузі та специфіки діяльності підприємства і тому може бути значно розширеним. Визначення переліку бізнес-процесів підприємства є важливою складовою управління ними. Пропонуємо шести етапну модель управління бізнес-процесами підприємства.

1 Етап: Виділення кожного бізнес-процесу та його детальний опис.

На сьогоднішній день, існує багато класифікацій бізнес-процесів та класична найбільш поширена з них, це поділ на основні, допоміжні (забезпечуючі), процеси управління та розвитку.

Дійсно, така класифікація охоплює все різноманіття бізнес-процесів на підприємстві. Так, до основних бізнес-процесів слід відносити ті, що створюють цінність для споживача та додану вартість у результаті виробництва продукту чи наданні послуги. Також слід відмітити, що основне завдання бізнес-процесу – це створення нової цінності для споживача, а отримання прибутку є вторинним і витікає як наслідок зі створення такої цінності.

Друга група – це допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси, які забезпечують основні допоміжними ресурсами та підтримують в належному стані інфраструктуру підприємства. На відмінну від основних, де цінність створюється для кінцевого споживача, у допоміжних бізнес-процесах споживачі є внутрішніми (співробітники, структурні підрозділи та основні бізнес-процеси).

Процеси управління відносять до третьої групи бізнес-процесів. Вони, як і допоміжні бізнес-процеси не формують цінності та вартості для споживача. Ці бізнес-процеси дозволяють ефективно здійснювати управління всім підприємством, приймати управлінські рішення та забезпечувати конкуренто-здатність компанії.

Четверта група бізнес-процесів – це бізнес-процеси управління та розвитку, основним завданням яких є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та формування доданої вартості. Їх ще можна визначити центрами

формування інвестицій чи венчурного капіталу. Дуже часто бізнес-процеси розвитку розглядаються як бізнес-проекти, які складаються з разових дій підприємства по проведенню, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виводу нових продуктів на ринок, та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства (Котковський, 2019).

Наведена вище класифікація бізнес-процесів є, на нашу думку, доволі функціональною та ефективною. Адже саме такі їх типи дозволяють менеджерів проводити їх аналіз та періодично оцінювати на необхідність удосконалення чи оптимізації бізнес-процесів. Так, наприклад, основні бізнес-процеси забезпечують цінність кінцевому споживачеві, а відповідно й формують додану вартість та прибуток. Допоміжні бізнес-процеси посилюють функції основним та обслуговують необхідну інфраструктуру підприємства. А бізнес-процеси управління та розвитку забезпечують інші інтелектуальними, фінансовими та кадровими ресурсами. І є по своїй суті центрами прийняття управлінських рішень, щодо оптимізації витрат, логістичних ланцюгів чи розробка стратегії підприємства в цілому.

Після визначення бізнес-процесів на підприємстві важливим є їх опис - це процес, за допомогою якого відбувається опис діяльності, що здійснюється в межах підприємства з метою досягнення конкретних цілей. Цей опис може включати в себе інформацію щодо послідовності дій, ролі та відповідальності працівників, ресурсів, технологій, стандартів та процедур які використовуються, а також ключових показників результативності.

Опис бізнес-процесів допомагає підвищити ефективність діяльності підприємства через ідентифікацію можливих проблем та перешкод, застосування технологій та методів удосконалення процесів, а також забезпечення взаємного порозуміння серед співробітників щодо того, як має відбуватися робота (Hammer and Stanton, 1995).

Тому, доречно виокремити декілька важливих причин чому необхідно описувати бізнес-процеси, а саме:

1. Щоб мета (вихід) була досягнута. Без опису бізнес-процесів на підприємстві не видно кінцевої цілі функціонування та відсутня стратегія щодо удосконалення існуючих бізнес-процесів.

2. Щоб призначити відповідальних за кожен дію, яку необхідно виконати для досягнення мети. Не можливо побудувати ефективний процес управління підприємством, якщо відсутні відповідальні за кожен бізнес-процес.

3. Для покращення комунікацій між людьми/відділами/функціями. Детально описані бізнес-процеси дозволяють вчасно виявити прогалини в комунікаціях між працівниками (відділами); визначити одні й ті ж функції, які виконуються різними працівниками (відділами).

4. Щоб всі учасники процесу розуміли, як потрібно досягати поставленої мети. Розуміння всіх бізнес-процесів на підприємстві дозволяє працівникам застосовувати системний підхід до компанії та розуміти кінцеву мету функціонування підприємства (Hammer, 1996).

5. Контролювати стан та хід досягнення мети. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища підприємству часто доводиться переглядати стратегію досягнення своєї мети і саме опис бізнес-процесів дозволяє вчасно і швидко виявити, які з них потрібно удосконалити.

Для того, щоб оптимально описати бізнес-процеси на підприємстві потрібно спочатку оцінити важливість кожного процесу для бізнесу і його повторюваність.

Існує декілька способів оцінки важливості процесів для бізнесу і їх повторюваності, серед яких найбільш ефективними, на нашу думку є:

– Аналіз ключових показників ефективності (KPI), зокрема, обсяги продажів, рентабельність, частота повторного замовлення та інші.

– SWOT-аналіз (дозволяє визначити сильні та слабкі сторони процесів бізнесу, а також виявити можливості та загрози).

– Аналіз вартості (допомагає визначити, які процеси приносять найбільшу користь бізнесу та на яких можна зекономити).

– Моделювання процесів (симуляція різних сценаріїв може допомогти вибрати оптимальний варіант для певного бізнесу).

– Аудит процесів (аналіз поточного стану процесів, що дає змогу виявити проблемні місця та можливості для оптимізації).

Після цього, необхідно обрати бізнес-процеси, що потребують опису в першу чергу.

Для визначення бізнес-процесів, які потребують опису в першу чергу, потрібно всю роботу проводити в такій послідовності:

– Визначити основні цілі бізнесу і виокремити процеси, які допоможуть досягти цих цілей.

– Оцінити ступінь їх впливу на бізнес (виокремити ті процеси, які мають найбільший вплив на ефективність бізнесу та його прибутковість).

– Розглянути питання ефективності бізнес-процесів (виокремити процеси, які мають найбільшу кількість проблем або затримок, що суттєво впливають на результати бізнесу).

– Провести аналіз ризиків (виокремити ті процеси, які мають високий рівень ризику).

– Звернути увагу на вимоги законодавства та інші зовнішні чинники (виокремити процеси, які потребують опису з метою забезпечення дотримання вимог законодавства або відповідності стандартам якості).

Ці кроки допоможуть визначити ті бізнес-процеси, які потребують опису в першу чергу. При цьому слід відмітити, що список може змінюватися з часом і потребує постійного оновлення.

2 Етап: Призначити відповідальних за кожний бізнес-процес і описати його.

Для призначення відповідальних за бізнес-процесом, необхідно виконати такі кроки:

– Визначити всі бізнес-процеси, які потрібні для безперебійної роботи бізнесу.

– Для кожного бізнес-процесу визначити завдання, які потрібно виконати, щоб забезпечити ефективне функціонування процесу.

– Визначити тих працівників, які мають найкращі знання та досвід у виконанні цих завдань.

– Призначити кожному бізнес-процесу відповідального працівника.

– Забезпечити, щоб кожен відповідальний працівник мав всі необхідні ресурси та підтримку для успішного виконання своїх завдань.

– Встановити чіткі стандарти та процедури для взаємодії між відповідальними працівниками та іншими відділами компанії.

– Забезпечити постійний моніторинг та оцінку роботи відповідальних працівників, щоб переконатися, що бізнес-процеси працюють ефективно та відповідають потребам компанії.

Отже, опис бізнес-процесу є важливим елементом успішної роботи будь-якого підприємства, оскільки він допомагає керівництву та співробітникам розуміти передбачувані результати та необхідні кроки для їх досягнення.

На рис. 1 представлено узагальнений механізм опису бізнес-процесу.



Рисунок 2. Узагальнений механізм опису бізнес-процесів підприємства
Джерело: складено автором

3 Етап: Підібрати методики оцінки ефективності бізнес-процесу, що будуть пов'язані із бізнес-результатами.

Методики оцінки ефективності бізнес-процесу - це інструменти для вимірювання рівня успішності діяльності підприємства, які дозволяють оцінити результативність виконання конкретних завдань та досягнення поставлених цілей (APQC, n.d.). Ці методики можуть бути різними для різних бізнес-процесів та галузей.

Оцінка ефективності бізнес-процесу з використанням відповідних методик дозволяє виявити проблемні моменти та визначити напрями їх вирішення, а також, при необхідності, змінити стратегію розвитку підприємства. Це також допомагає забезпечити моніторинг ефективності бізнес-процесів на постійній основі та вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4 Етап: Запровадити процес управління бізнес-процесами на підприємстві (продумати шаблони, систему контролю, процеси навчання співробітників).

5 Етап: Запровадити систему контролю ефективності бізнес-процесів (попереднього, поточного і підсумкового).

6 Етап: Здійснювати аналіз результатів контролю та розробляти заходи щодо удосконалення бізнес-процесів і впроваджувати їх.

Висновки.

Отже, підводячи підсумки варто зазначити, що управління бізнес-процесами є важливим елементом ефективного управління бізнесом на підприємствах будь-якої галузі. У сучасних умовах ведення бізнесу, коли ринок стає все більш конкурентоспроможним і стрімким, забезпечення ефективності та якості бізнес-процесів є ключовим завданням для досягнення успіху.

Серед основних причини які підкреслюють актуальність управління бізнес-процесами можна відзначити такі: необхідність підвищення продуктивності та оптимізації витрат, адже через постійне вдосконалення бізнес-процесів компанії можуть знизити виробничі витрати, скоротити час, необхідний для виконання завдань, і підвищити продуктивність; зміна потреб споживачів, адже сучасний споживач вимагає високої якості товарів і послуг, швидкої доставки та зручної оплати, а управління бізнес-процесами допоможе забезпечити задоволення потреб споживачів і підтримувати конкурентоспроможність підприємства; підвищення ефективності управління підприємством, адже управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам забезпечувати гармонійну взаємодію між різними підрозділами та структурами, що зменшує кількість помилок і дозволяє приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

До основних проблем з якими зіштовхнулись компанії у 2022 році при управління бізнес-процесами, можна віднести такі: складність опису та відстеження процесів: управління бізнес-процесами може бути складним з точки зору опису та відстеження бізнес-процесів на всіх його етапах; нестабільність ринку: коли ринок нестабільний, управління бізнес-процесами може стати викликом через постійні зміни в умовах підприємства та діяльності; недостатня інформація: недостатня чи неповна інформація може перешкоджати управлінню бізнес-процесами та прийняттю обґрунтованих рішень; неспроможність адаптуватися до змін: якщо компанія не може швидко адаптуватися до змін в умовах діяльності, то управляти бізнес-процесами може бути дуже складно; відсутність підтримки від керівництва: якщо керівництво не підтримує управління бізнес-процесами, то це може стати перешкодою для ефективного функціонування підприємства.

Управління бізнес-процесами повинно здійснюватись за чітко визначеними етапами, що дало нам можливість сформулювати шести етапну модель. З метою реалізації цих етапів важливим кроком є розробка та впровадження механізму управління бізнес-процесами, що і буде предметом наших подальших досліджень.

Бібліографічний список

- Котковський, В. С., 2019. *Економіка закладів ресторанного господарства: реінжиніринг бізнес-процесів : курс лекцій для студентів ступеня «магістр»*. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ]. [онлайн] Доступно: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1420/1/Kotkovsky_KL_2019_1.pdf> (дата звернення 18.05.2023)
- Хаммер, М. та Чемпі, Дж., 1993. *Реінжиніринг корпорації: маніфест бізнес-революції*. Harper Business.
- APQC, n.d. Official website [online] Available at: <<https://www.apqc.org/>>
- Davenport, T. H., 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

- Hammer, M. and Stanton, S., 1995. Beating the Risks of Reengineering. *Fortune*. May 15, 1995.
- Hammer, M., 1996. *Beyond Reengineering: How the process-centred organization is changing our work and our lives*. London : Harper Collins Business.
- Hammer, M. and Champy, J., 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY : HarperBusiness.
- Harmon, P., 2011. How to process create value. *BPTrends* [online], 2, p. 1–13. Available at: <<https://www.bptrends.com/publicationfiles/02-01-11-ART-How%20do%20Processes%20Create%20Value-Harmon-Final.pdf>>
- Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J. and Wheeler, W. A., 1993. *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*. Chichester, New York : John Wiley & sons.

References

- APQC, n.d. Official website [online] Available at: <<https://www.apqc.org/>>
- Davenport, T. H., 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Hammer, M. and Stanton, S., 1995. Beating the Risks of Reengineering. *Fortune*. May 15, 1995.
- Hammer, M., 1996. *Beyond Reengineering: How the process-centred organization is changing our work and our lives*. London : Harper Collins Business.
- Hammer, M. and Champy, J., 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY : HarperBusiness.
- Harmon, P., 2011. How to process create value. *BPTrends* [online], 2, p. 1–13. Available at: <<https://www.bptrends.com/publicationfiles/02-01-11-ART-How%20do%20Processes%20Create%20Value-Harmon-Final.pdf>>
- Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J. and Wheeler, W. A., 1993. *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*. Chichester, New York : John Wiley & sons.
- Khammer, M. ta Chempі, Dzh., 1993. Reinzhynirynh korporatsii: manifest biznes-revoliutsii [Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution]. Harper Business.
- Kotkovskiy, V. S., 2019. *Ekonomika zakladiv restorannoho hospodarstva: reinzhynirynh biznes-protseviv : kurs lektzii dlia studentiv stupenia «mahistr»* [[Economics of restaurant establishments: reengineering of business processes]. Kryvyi Rih : DonNUET. [online] Available at: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1420/1/Kotkovsky_KL_2019_1.pdf> (Accessed 18.05.2023) (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 25.05.2023 р

Bezruk D. I.

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Business process management is an important component of the effective functioning of any enterprise. The main advantages of business process management at an enterprise are: improvement of product (service) quality: business process management allows identification and optimization of production or service delivery steps, which contributes to reducing the number of errors and improving product (service) quality; cost reduction: effective management of business processes allows identifying and eliminating unnecessary steps in the

process of production or service provision, which leads to cost reduction and increased efficiency of the enterprise; improving communication: business process management allows creating a more effective communication system between different departments and employees of the enterprise; adaptation to changes: business process management allows you to quickly adapt to changes in market conditions, through modification of production processes or service provision. Management of business processes is a necessary condition for the company to achieve competitive advantages in the market, increase the quality of the product (service) and reduce costs. As a result, the topic of enterprise business process management is attracting more and more attention among foreign and domestic scientists and is timely and relevant. The results. The article singles out the main reasons for the relevance of business process management, proposes and describes a six-stage model of business process management, outlines the difficulties faced by companies when implementing and managing business processes, summarizes the algorithm for describing business processes of an enterprise, and proposes a mechanism model for describing business processes. Conclusions. Among the main reasons that emphasize the relevance of business process management, the following can be noted: the need to increase productivity and optimize costs, because through the constant improvement of business processes, companies can reduce production costs, reduce the time needed to complete tasks, and increase productivity; changing consumer needs, because the modern consumer demands high-quality goods and services, fast delivery and convenient payment, and business process management will help ensure the satisfaction of consumer needs and maintain the company's competitiveness; increasing the efficiency of enterprise management, because business process management allows enterprises to ensure harmonious interaction between various departments and structures, which reduces the number of errors and allows quick and informed decisions to be made.

The following are among the main problems faced by companies in 2022 when managing business processes: the complexity of describing and tracking processes: managing business processes can be difficult from the point of view of describing and tracking business processes at all its stages; market instability: when the market is unstable, managing business processes can become a challenge due to constant changes in the conditions of the enterprise and operations; insufficient information: insufficient or incomplete information can prevent the management of business processes and the adoption of informed decisions; inability to adapt to changes: if the company cannot quickly adapt to changes in operating conditions, then managing business processes can be very difficult; lack of support from the management: if the management does not support the management of business processes, then it can become an obstacle to the effective functioning of the enterprise. Management of business processes should be carried out according to clearly defined stages, which gave us the opportunity to form a six-stage model. In order to implement these stages, an important step is the development and implementation of a business process management mechanism, which will be the subject of our further research.

Key words: *processes, business processes, enterprise business process management, stages, model, description of enterprise business processes.*