

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>**ISSN**
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 658.5:311:658.8

JEL Classification M15, C83

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338414](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338414)

Olha Lohinova, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Ph.D. (Economics) Associate Professor at the Department of Marketing,
Management and Business Management

Svitlana Podzihun, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Management, and
Business Administration

**АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
СТАТИСТИЧНЕ ВИМІРЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ І
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖІВ**

**BUSINESS PROCESS ANALYSIS AS A TOOL FOR ENHANCING
ENTERPRISE MANAGEMENT EFFICIENCY: STATISTICAL
MEASUREMENT OF RELATIONSHIPS AND STRATEGIC SALES
PLANNING**

Анотація: У статті розглядаються проблеми неефективного розподілу ресурсів, дублювання функцій та непрозорості операцій, що ускладнюють прийняття управлінських рішень. Обговорюються сучасні методи аналізу й моделювання бізнес-процесів, які дозволяють ідентифікувати недоліки та оптимізувати внутрішні операції. Особливу увагу приділено статистичним методам оцінки взаємозв'язків між показниками діяльності для підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також підкреслено значення інтеграції аналізу процесів у стратегічне управління для забезпечення сталого розвитку організації. Стаття є актуальною для підприємств, що прагнуть підвищити гнучкість, прозорість та конкурентоспроможність в умовах динамічних змін на ринку.

Abstract: This article addresses the relevance of business process analysis as a vital tool for improving enterprise management efficiency amid increasing digitalization and competitive challenges. It discusses common issues such as inefficient resource allocation, duplication of functions, and operational opacity that hinder organizational productivity and decision-making. The paper explores modern methodologies for analyzing and modeling business processes, emphasizing

their role in identifying inefficiencies and optimizing internal operations. Additionally, it highlights the importance of statistical methods in measuring relationships among operational indicators to support data-driven management decisions. The discussion also covers the integration of process analysis into strategic management frameworks to promote sustainable organizational growth. This study is particularly pertinent for enterprises aiming to adapt to dynamic market conditions and leverage digital technologies to enhance operational transparency, agility, and competitive advantage. Furthermore, the article examines the challenges associated with implementing process-oriented management systems and the necessity for continuous monitoring and improvement. It also emphasizes the role of organizational culture and leadership commitment in successfully adopting these analytical tools. The article additionally considers the impact of globalization and rapid technological change on process management practices, noting the increasing demand for flexibility and innovation within business models. Moreover, it addresses the need for cross-functional collaboration and effective communication in aligning business processes with corporate goals. This comprehensive approach ensures alignment between operational activities and strategic objectives, fostering long-term resilience and innovation capacity within organizations. The article focuses on conceptual foundations and methodological aspects without presenting empirical results, thereby providing a theoretical framework for future applied research and practical implementation in various industry sectors.

Keywords: business processes, efficiency, enterprise management, analysis, evaluation, strategy, statistical methods

Ключові слова: бізнес-процеси, ефективність, управління підприємством, аналіз, оцінка, стратегія, статистичні методи

Постановка проблеми. Нині, в умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та зростання потреб споживачів підприємства змушені постійно вдосконалювати свої управлінські підходи. Одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування підприємства є оптимізація його внутрішніх процесів. Проте на практиці діяльність багатьох організацій характеризується нераціональним розподілом ресурсів, дублюванням функцій, затримками у виконанні операцій, що знижує загальну продуктивність

та ускладнює прийняття управлінських рішень.

Відсутність системного підходу до аналізу та моделювання бізнес-процесів призводить до недостатньої прозорості діяльності, труднощів в ідентифікації проблемних зон та неефективності управлінських рішень. У зв'язку з цим постає необхідність глибокого дослідження ролі аналізу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності управління підприємством, визначення його впливу на стратегічні та операційні показники діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення методології вдосконалення процесів зробила Гаврильченко О.В., яка у своїй праці доводить ефективність використання методів експертного аналізу для удосконалення бізнес-процесів. Авторка підкреслює, що залучення експертів дозволяє глибше оцінити логіку функціонування окремих елементів процесу та виявити приховані точки неефективності, що часто залишаються поза увагою традиційних підходів [2].

Гайдаєнко О.М. та Шевчук Н.С. зосереджуються на методичних аспектах вдосконалення процесів, акцентуючи увагу на необхідності їх системної формалізації та подальшої регламентації. Автори наголошують, що без чіткої структуризації процесів неможливо забезпечити належний рівень управління продуктивністю підприємства [3].

У дослідженні Дергачова Є.В. та Фіщука К.О. запропоновано методичні підходи до аналізу та оптимізації процесної діяльності, що передбачають поетапне дослідження: від виявлення ключових ланок до впровадження модифікацій і контролю результативності змін. Основна увага приділяється обґрунтуванню доцільності оптимізації на основі кількісних показників, що дозволяє ухвалювати об'єктивні управлінські рішення [4].

Незважаючи на значну кількість теоретичних і прикладних досліджень, залишається потреба в подальшій конкретизації методичних підходів до аналізу бізнес-процесів з урахуванням галузових

особливостей, сучасних цифрових інструментів та реалій українського бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є всебічне обґрунтування теоретичних засад і практичної доцільності застосування аналізу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності управління підприємством. Особлива увага приділяється використанню статистичних методів для вимірювання взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності організації, а також розробленню підходів до стратегічного планування продажів з урахуванням результатів процесного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах конкуренції та цифрової трансформації підприємства зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських рішень, оптимізації діяльності та підвищення загальної ефективності. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей є аналіз бізнес-процесів, що дозволяє глибоко вивчити внутрішню структуру функціонування підприємства, виявити неефективні елементи, дублювання функцій та інші проблеми.

Одним із найбільших викликів для організацій є пошук способу прийняття кращих бізнес-рішень. Бізнес-процеси - це сукупність взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на створення цінності для споживача або досягнення певного управлінського результату. Це основа функціонування будь-якого підприємства - від постачання

сировини до обслуговування клієнтів.

Аналіз бізнес-процесів передбачає виявлення, опис, вимірювання, оцінювання та вдосконалення внутрішніх операцій підприємства, це дає можливість:

- виявити неефективні або надлишкові дії, що збільшують витрати або затримують виконання завдань;
- оптимізувати ресурси - людські, фінансові, матеріальні;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- забезпечити прозорість діяльності, що є особливо важливим для управлінських рішень;
- швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ринку або споживчих запитів.

Аналіз бізнес-процесів також надає можливість керівництву підприємства ефективно реалізовувати управлінські ініціативи, зокрема:

- по-перше, впроваджувати інноваційні зміни із мінімізацією опору з боку персоналу;
- по-друге, формувати адаптивні організаційні структури, орієнтовані на досягнення результатів, а не виконання окремих функцій;
- по-третє, сприяти цифровій трансформації компанії шляхом автоматизації ключових процесів та інтеграції сучасних інформаційних систем, зокрема CRM і ERP.

Дослідження та оцінка внутрішніх процесів підприємства є ключовою умовою підвищення ефективності управління. Такий підхід дозволяє впровадити процесно орієнтовану модель управління, у якій рішення ґрунтуються на

об'єктивних даних, а вся діяльність компанії підлягає безперервному вдосконаленню. Як наслідок, зростають конкурентні переваги організації, її прибутковість та здатність до сталого розвитку [3].

Цей інструмент управління є важливим засобом розуміння внутрішніх механізмів функціонування підприємства. Він широко застосовується в різних галузях економіки для виявлення неефективностей, дублювання функцій, затримок і вузьких місць у робочих потоках, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації, в результаті зростає продуктивність та загальна результативність операційної діяльності.

Застосування сучасних методів - таких як побудова блок-схем, моделювання процесів або використання цифрових платформ для процесного моделювання - забезпечує комплексне бачення організаційної структури. Це сприяє досягненню операційної досконалості, адже дає змогу детально дослідити структуру виконання робіт, виявити їх слабкі ланки та розробити шляхи для їх усунення.

Основна мета такого аналізу полягає в підвищенні ефективності, зниженні витрат та покращенні продуктивності. Цей підхід зазвичай виступає першим кроком у процесі оптимізації, що часто супроводжується впровадженням сучасних цифрових рішень, зокрема ERP-систем, роботизованої автоматизації процесів (RPA) або автоматизованих платформ керування робочими потоками [6].

Потреба постійного вдосконалення діяльності, орієнтація на інновації та зростаючі очікування клієнтів зумовлюють активне використання інструментів, які забезпечують глибоке розуміння внутрішніх операцій. У цьому контексті процесний підхід стає критично важливим для формування стратегії розвитку. Він дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу фактичних даних та візуалізацій поточних і бажаних станів діяльності.

На відміну від загального управління бізнес-процесами (BPM), яке забезпечує стандартизацію функціонування всіх елементів організаційної системи, зазначений аналітичний інструмент орієнтований на глибину дослідження. Він зосереджений на виявленні точок неефективності, узгодженні процесів з бізнес-цілями та забезпеченні гнучкості в ухваленні управлінських рішень.

Ключову роль у цьому відіграють дані: їх збирання, обробка, інтеграція та використання для прогнозного моделювання. Особливої ваги набуває застосування

штучного інтелекту, що суттєво підвищує швидкість та точність аналізу [5]. Завдяки цьому підприємство отримує змогу пов'язати процесні покращення з кінцевими результатами своєї діяльності - такими як зниження витрат, підвищення цінності для клієнта та зростання ефективності.

Завдяки використанню прогнозової аналітики та візуалізацій ВРА дає змогу не лише виявити процеси, які не приносять очікуваної цінності, але й сформулювати бачення їх удосконалення. Особливу роль у цьому процесі відіграють дані: їх збирання, інтеграція, обробка та аналіз. Сучасні ІТ-рішення, зокрема на базі штучного інтелекту, істотно підвищують точність і швидкість таких аналітичних процесів [5].

З метою ілюстрації практичної значущості статистичного вимірювання взаємозв'язків у межах аналізу бізнес-процесів доцільно застосувати кореляційний аналіз. Наприклад, проаналізувати зв'язок між тривалістю виконання процесу обробки замовлення та рівнем щомісячного обсягу продажів у межах одного з підприємств.

На основі вибірки за 12 місяців доцільно розрахувати коефіцієнт Пірсона між двома змінними:

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

де: X_i - значення середнього часу обробки замовлення у місяці i , Y_i - обсяг продажів у місяці i , $\bar{X}$ - середнє значення часу обробки за 12 місяців, $\bar{Y}$ - середній обсяг продажів за 12 місяців, n - кількість місяців у вибірці (у даному випадку $n=12$).

Інтерпретація результату: $r_{XY} \approx -1$ - сильний обернений зв'язок (чим довше обробка, тим менші продажі), $r_{XY} \approx 0$ - зв'язок відсутній або дуже слабкий, $r_{XY} \approx 1$ - сильний прямий зв'язок (чим швидше обробка, тим вищі продажі).

Отримані результати можуть бути використані для подальшого стратегічного планування: зокрема,

для обґрунтування доцільності інвестування в автоматизацію обробки замовлень або в

оптимізацію логістичних рішень. Таким чином, статистичне вимірювання взаємозв'язків у межах аналізу бізнес-процесів не лише підвищує обґрунтованість управлінських рішень, а й безпосередньо сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок між ВРА та ВРМ є невід'ємною складовою системного управління. Якщо ВРМ забезпечує стандартизоване управління бізнес-процесами в масштабах організації, то ВРА виконує функцію поглибленого аналізу з метою узгодження процесної архітектури з загальностратегічними цілями підприємства. Це дозволяє ідентифікувати ті процеси, що сприяють підвищенню ефективності, створенню доданої цінності, зниженню витрат та покращенню результативності.

Використовуючи аналіз бізнес-процесів, підприємство може точно визначити, які процеси відповідають її ключовим бізнес-цілям, і визначити пріоритети аналізу та вдосконалення цих процесів. Це допомагає компаніям визначити, де і чому існують недоліки бізнес-процесів, і розробити плани вдосконалення процесів для їх усунення [4].

ВРА дуже ефективний для аналізу проблемних ситуацій, таких як нещодавно адаптована, але недостатньо використовувана технологія, повторюваний оборот і показники маркетингових процесів, які можуть не відповідати ключовим показникам ефективності (KPI), таким як конверсія клієнтів і кваліфікована взаємодія з лідами.

Ціннісна пропозиція ВРА зосереджена на тому, наскільки спритнішими, чутливішими та економічнішими вона може зробити бізнес-процеси, а також на тому, як вона використовує авангардні технології для досягнення цієї мети.

Така перспектива є актуальною для переважної більшості компаній - тих, що належать до категорії малих і середніх підприємств - оскільки неузгоджені або неправильні процеси можуть негайно погіршити їхню діяльність.

Переваги аналізу бізнес-процесів починаються з підвищення ефективності, яке робить організації більш гнучкими. ВРА дає кращі результати від часу до цінності - тобто скільки часу потрібно, перш ніж клієнт отримає цінність від продукту чи послуги, що впливає на задоволеність та утримання клієнтів, не кажучи вже про дохід. ВРА також скорочує час операційного циклу для робочих процесів, таких як прийом на роботу співробітників або прийом клієнтів, а коли бізнес ефективніший, він може оптимізувати свої розгортання та релізи. Розрізнені канали зв'язку, розробки та виконання створюють вузькі місця, що розчаровують процеси, але аналіз бізнес-процесів може виявити, де це відбувається, і усунути перешкоди в процесі затвердження.

ВРА розповідає, де у вас виникають дорогі скорочення робочих завдань і робочої сили, а також як перехід на цифрові робочі процеси документообігу може заощадити гроші, скоротивши людські помилки та час, що може продовжити час пошуку документів [6].

Впровадження технологій на рівні всього підприємства або навіть відділу може бути складним процесом. Але ВРА може інсталювати процеси з корисними навчальними програмами та робочими процесами, які сприяють більш високому рівню впровадження.

За останнє десятиліття аналіз бізнес-процесів став важливою частиною інтеграції та оптимізації процесів на підприємстві. ВРА не просто визначає, що потрібно вдосконалити. Він усуває розрив між стратегією та її виконанням завдяки цілеспрямованому вдосконаленню процесів та аналітичним висновкам на основі даних.

Інтегруючи ВРА з усталеними методологіями BPM і використовуючи нові технології, як-от RPA та AI, організації можуть підвищити свою ефективність і краще узгодити свої процеси зі стратегічними цілями. Організації, які впроваджують ВРА, позиціонуватимуть себе як такі, що реагують на зміни - і очолять їх. На найвищому рівні ЕВРА дозволяє зрозуміти, як працює ваша компанія, визначаючи, документуючи та візуалізуючи всі бізнес-процеси, що виконуються.

В контексті стратегічного управління продажами та підвищення загальної ефективності підприємства слід враховувати, що типова організація функціонує на основі великої кількості процесів, які реалізуються як вручну, так і за допомогою автоматизованих рішень або передаються на аутсорсинг. Водночас значна частина цих процесів здійснюється за участі

багатьох інформаційних систем, які не завжди ефективно взаємодіють між собою. Це створює умови для виникнення надлишкових дій, нераціонального використання ресурсів і загальної організаційної неефективності.

ЕВРА має системний характер і орієнтований на візуалізацію комплексної картини процесної взаємодії між підрозділами, командами та цифровими системами. Його цінність полягає в здатності ідентифікувати, як саме генерується бізнес-цінність, та на основі зібраних даних формувати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення якості роботи, зниження витрат і посилення стратегічної результативності - зокрема, в межах процесів планування та реалізації продажів.

Таким чином, ЕВРА є важливою складовою управління бізнес-процесами (BPM), однак вирізняється більш цілісним підходом, спрямованим на забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень через поєднання статистичного аналізу, оптимізації процесів та стратегічного планування. Збираючи та аналізуючи дані з різних джерел, таких як взаємодія з клієнтами, продуктивність співробітників та використання ресурсів, підприємства можуть виявляти вузькі місця, неефективність та області для покращення.

Для ефективного вдосконалення бізнес-процесів підприємства, що діє в умовах динамічного ринку, необхідною передумовою є чітке розуміння структури, логіки та особливостей

наявних операційних процесів. Саме на цьому етапі залучення кваліфікованих фахівців, зокрема консультантів з операційного управління, відіграє важливу роль у формуванні повної картини функціонування підприємства. Вони здійснюють ідентифікацію вузьких місць, надлишкових процедур і неефективних ланок, що дозволяє візуалізувати послідовність дій, оцінити їх результативність та визначити напрями для подальшої оптимізації.

Одним із практичних інструментів підвищення ефективності процесів є впровадження стандартних операційних процедур (СОП). Їх створення забезпечує єдину методологію виконання рутинних завдань, мінімізуючи людський фактор та сприяючи зниженню ймовірності помилок. СОП формують базу знань для персоналу різного рівня підготовки та підтримують стабільність операційної діяльності. Регулярне оновлення таких документів дозволяє адаптувати їх до змін у внутрішньому середовищі та впроваджувати передові підходи до управління.

Важливим етапом оптимізації бізнес-процесів є впровадження цифрових рішень та автоматизація повторюваних операцій. Застосування сучасних інструментів - таких як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) або платформи планування ресурсів підприємства (ERP) - дозволяє зменшити витрати часу на введення даних, формування звітності чи управління запасами. В

результаті підприємство досягає кращої синхронізації між функціональними підрозділами, підвищує швидкість прийняття рішень та покращує якість сервісу для клієнтів.

В сучасних умовах ринкової нестабільності постійне вдосконалення внутрішніх процесів набуває стратегічного значення. Аналіз бізнес-процесів, зокрема з використанням таких методологій як BPM, Lean або Six Sigma, стає потужним інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності. Він дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, досягати конкурентних переваг, знижувати витрати та формувати передумови для сталого розвитку підприємства.

Особливу роль у цьому процесі відіграє моделювання процесів у нотаціях BPMN, IDEF0 або EPC, яке дає змогу не лише візуалізувати існуючі бізнес-процеси, але й оцінити можливі наслідки впровадження змін. У поєднанні з використанням спеціалізованих ІТ-рішень (ARIS, Bizagi, Creatio тощо), аналітичні інструменти дозволяють підприємству ефективно інтегрувати результати аналізу у систему стратегічного планування - зокрема у сфері управління продажами.

Загалом, систематичний аналіз бізнес-процесів виступає фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень, які охоплюють як поточну операційну ефективність, так і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Це дає змогу не лише оптимізувати ресурси, а й підвищити якість управління, адаптивність

організації до ринкових змін, що є критично важливим в умовах цифрової трансформації.

Висновки. В результаті проведеного аналізу встановлено, що використання методик аналізу бізнес-процесів є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасного динамічного ринку. Системний підхід до аналізу дозволяє не лише виявити вузькі місця в організаційній структурі та внутрішніх процесах, а й сформувані обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації з урахуванням стратегічних цілей компанії. Одним із ключових результатів є усвідомлення важливості впровадження стандартних операційних процедур, автоматизації рутинних завдань, використання

сучасних інформаційних систем (CRM, ERP) та технологій моделювання (BPMN, IDEF0 тощо), які сприяють підвищенню ефективності, узгодженості дій і прозорості процесів. Залучення персоналу до вдосконалення процесів позитивно впливає на рівень мотивації, ініціативності та формує сприятливу корпоративну культуру. Крім того, результати аналізу бізнес-процесів слугують основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, таких як цифровізація, реінжиніринг або делегування функцій. Таким чином, аналіз бізнес-процесів є не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й важливою складовою забезпечення гнучкості, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

References:

- Havrylchenko O.V. (2018). *Udoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva z vykorystanniam metodiv ekspertnoho analizu [Improvement of enterprise business processes using expert analysis methods]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 16, pp. 270–276. [in Ukrainian].
- Haidaienko O.M., Shevchuk N.S. (2019). *Metodychni aspekty vdoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstv [Methodological aspects of improving enterprise business processes]. Prychornomorski ekonomichni studii (ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy)*, no. 45, pp. 51–55. [in Ukrainian].
- Derhachov Ye.V., Fishchuk K.O. (2020). *Metodychni pidkhody do analizu ta optymizatsii biznes-protsesiv [Methodological approaches to business process analysis and optimization]. Efektyvna ekonomika*, no. 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2. [in Ukrainian].
- Business Process Analysis Is the Catalyst for Process Improvement. Available at: <https://centricconsulting.com/blog/business-process-analysis-is-the-catalyst-for-continuous-process-improvement/>
- Enterprise Business Process Analysis (EBPA): What Is It? Available at: <https://www.blueprintsys.com/blog/rpa/what-is-ebpa-enterprise-business-process-analysis>
- Rausch T. (n.d.). *The Role of Process Analysis and Optimization in Business Success*. Available at: <https://www.boc-group.com/en/blog/bpm/the-role-of-process-analysis-and-optimization-in-business-success/>