

УДК: 658:004

JEL Classification: M11, M19

DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2023.10

Л. В. ЛАЗОРЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
ORCID: 0000-0002-8505-1768;

Національної академії статистики, обліку та аудиту

Оптимізація управлінських бізнес-процесів підприємств зв'язку

В статті розкрито теоретичні основи оптимізації управлінських бізнес-процесів підприємств зв'язку, визначено суть бізнес-процесів та їх класифікація, окреслено особливості оптимізації управлінських бізнес-процесів для підприємств зв'язку. Сучасні умови невизначеності суттєво впливають на управлінські бізнес-процеси кожного підприємства. За таких умов доцільним є оптимізація управлінських бізнес-процесів, в основу чого мають бути покладені основні методи дослідження факторів впливу зовнішнього середовища, що дозволить розробити та прийняти оптимальні управлінські рішення. Оптимізація управлінських бізнес-процесів повинна здійснюватися з використанням сучасних аналітичних та евристичних технологій, що сприятиме систематизації проблем управління бізнес-процесами з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Кінцевим результатом такої оптимізації буде створення оптимальної структури управління підприємством. Це завдання набуває особливої ваги для підприємств зв'язку, оскільки саме ці підприємства в більшій мірі залежать від системи управління, оскільки їх діяльність пов'язана з наданням послуг, а у всіх цих процесах задіяні люди. Тому актуальність дослідження даної проблематики не викликає сумнівів. Метою даного дослідження є аналіз теоретичних змісту бізнес-процесів та управлінських бізнес-процесів, а також розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських бізнес-процесів для підприємств зв'язку. Для оптимізації управлінських бізнес-процесів підприємств зв'язку можна використати такий метод як метод «дерево цілей». Всі рішення щодо покращення процесу управління підприємствами зв'язку наведемо у вигляді «дерева цілей». Для досягнення оптимізації управлінських бізнес-процесів підприємству зв'язку необхідно зосередитися на досягненні двох видів підцілей I рівня: інформаційно-управлінських та соціально-психологічних. Кожен вид підцілей I рівня досягається за допомогою підцілей II рівня, які залежать від досягнення підцілей III рівня. Розглядаючи діяльність підприємства як цілісну систему, необхідно використовувати всі методи і способи досягнення економічних, технологічних та управлінських підцілей з метою отримання максимально

кращого результату діяльності. Тільки за таких умов стає можливим отримати оптимальне управління бізнес-процесами, яке є інструментом досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, управлінський бізнес процес, оптимізація, «дерево цілей», SWOT-аналіз, підприємства зв'язку

L. LAZORENKO,

Doctor in Economics, Professor,

Head of Department Management and Marketing,

ORCID: 0000-0002-8505-1768;

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Optimization of Managerial Business Processes of Communication Enterprises

The article reveals the theoretical foundations of optimization of managerial business processes of communication enterprises, determines the essence of business processes and their classification, outlines the features of optimization of managerial business processes for communication enterprises. Modern conditions of uncertainty significantly affect the managerial business processes of each enterprise. By such conditions, it is advisable to optimize managerial business processes, which should be based on the main methods of studying the factors of influence of the external environment, which will allow developing and making optimal management decisions. Optimization of managerial business processes should be carried out using modern analytical and heuristic technologies, which will contribute to the systematization of problems of business process management, taking into account the peculiarities of the enterprise. The end result of such optimization will be the creation of an optimal enterprise management structure. This task is of particular importance for communication enterprises, since these enterprises are more dependent on the management system, since their activities are related to the provision of services, and people are involved in all these processes. Therefore, the relevance of the study of this problem is beyond doubt. The purpose of this study is to analyze the theoretical content of business processes and managerial business processes, as well as to develop practical recommendations for optimizing managerial business processes for communication enterprises. To optimize the managerial business processes of communication enterprises, you can use such a method as the "goal tree" method. All decisions to improve the process of management of communication enterprises will be presented in the form of a "tree of goals". To achieve optimization of managerial business processes, a communications enterprise needs to focus on achieving two types of sub-goals of the first level: information-management and socio-psychological. Each type of sub-goals of the first level is achieved with the help of sub-goals of the second level, which depend on the achievement of sub-goals of the third level. Considering the activity of the enterprise as an integral system, it is necessary to use all methods and ways to achieve economic, technological and managerial sub-

goals in order to obtain the best possible result of activity. Only under such conditions it becomes possible to obtain optimal management of business processes, which is a tool for achieving efficiency and competitiveness of the enterprise.

Keywords: business process, management business process, optimization, "goal tree", SWOT analysis, communication enterprises

Постановка проблеми. Сучасні умови невизначеності суттєво впливають на управлінські бізнес-процеси кожного підприємства. За таких умов доцільним є оптимізація управлінських бізнес-процесів, в основу чого мають бути покладені основні методи дослідження факторів впливу зовнішнього середовища, що дозволить розробити та прийняти оптимальні управлінські рішення. Оптимізація управлінських бізнес-процесів повинна здійснюватися з використанням сучасних аналітичних та евристичних технологій, що сприятиме систематизації проблем управління бізнес-процесами з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Кінцевим результатом такої оптимізації буде створення оптимальної структури управління підприємством. Це завдання набуває особливої ваги для підприємств зв'язку, оскільки саме ці підприємства в більшій мірі залежать від системи управління, оскільки їх діяльність пов'язана з наданням послуг, а у всіх цих процесах задіяні люди. Тому актуальність дослідження даної проблематики не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість праць відомих вчених, зокрема І. Ансоффа, В. Єлиферова, Д. Мешкіса, Н. Пономарьової, В. Репіна, Л. Савушкіна, І. Слепухіної, Д. Хлебнікова, А. Яциної.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних змісту бізнес-процесів та управлінських бізнес-процесів, а також розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських бізнес процесів для підприємств зв'язку.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі зустрічаються різні підходи щодо визначення сутності бізнес-процесу. Так, О. М. Ходаківський під бізнес-процесом розуміє елемент цільової організаційної діяльності, орієнтований на отримання підприємством корисного результату [1, с. 61].

Разом з тим, В. Горлачук і І. Яненкова вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [2, с. 263]. Вважаємо таке визначення повним та достатньо обґрунтованим.

Під бізнес-процесами розуміти систему без перервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом

механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [3, с. 125].

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача, який є результатом діяльності, визначеної технологією чи інструкціями [4, с. 132].

Бізнес-процеси мають певні риси та особливості. Вони діють як у середині підрозділів підприємства і між ними, так і між різними організаціями. Бізнес-процес має зовнішніх і внутрішніх користувачів. Основним етапом організації діяльності підприємства є класифікація бізнес-процесів. Їх поділяють на чотири категорії.

Перша категорія – це основні бізнес – процеси, які орієнтовані на виробництво продукції. Вони забезпечують отримання доходу.

Друга категорія – це забезпечуючі бізнес-процеси. Вони забезпечують усі процеси, що відбуваються на підприємстві, ресурсами та послугами.

Третя категорія – це управлінські бізнес-процеси. Вони охоплюють функції управління бізнес-системи.

Четверта категорія – це бізнес-процеси розвитку. Вони є бізнес-процесами інновацій [5., с. 175].

Більш детально зупинимося на третій категорії – управлінських бізнес-процесах. В умовах сучасного мінливого оточуючого середовища підприємства більш дієвим слід вважати застосування процесного управління. На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності. Сьогодні це один з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат [6 с. 80].

Для оптимізації кожного управлінських бізнес-процесів використовується завжди індивідуальний підхід, проте існують базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів [7]:

- горизонтальне «уцілювання» процесу, коли кілька субпроцесів об'єднується в один;
- вертикальне «уцілювання» процесу (наділення співробітників повноваженнями і збільшення ролі кожного з них);
- вибір іншого варіанту виконання процесу перенесення процесу територіально в більш відповідне місце зменшення кількості перевірок і керуючих впливів;

- скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером або автоматизованою системою.

Оптимізація управлінських бізнес-процесів в контексті здійснення діяльності підприємств зв'язку зумовлює для підприємства певні переваги, а саме:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- своєчасне виявлення джерел бізнес-ризиків, зниження його рівня;
- зниження витрат часу на надання послуг;
- скорочення витрат при виході на зовнішні ринки;
- підвищення гнучкості управління діяльністю підприємства;
- розуміння працівниками відповідальності за досягнення поставлених перед ними цілей [8, 9].

Крім того, процесний підхід до організації і управління дозволяє підприємству отримати ще й такі такі переваги [10, с. 101]:

- створюються умови для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості наданих послуг;
- кожен працівник підприємства прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- основним критерієм якості і цінності послуги є задоволення потреб споживачів;
- скорочується кількість рівнів прийняття рішень, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;
- усуваються невинновані витрати, які не впливають на процес створення вартості послуг;
- створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.

Для того, щоб оцінити процес управління у підприємствах зв'язку, зробимо SWOT – аналіз діяльності провідних операторів мобільного зв'язку України (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT – аналіз провідних операторів мобільного зв'язку України

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Міжнародна компанія; 2) Широке покриття території мережею; 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Обладнання підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE 5) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший пріоритет діяльності; 6) Підприємство є прибутковим; 7) Постійне збільшення кількості абонентів	1) Згорання окремих програм лояльності; 2) Підвищення тарифних планів, які можуть спричинити відтік клієнтів; 2) Плинність кадрів.

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Впровадження покриття 5G в Україні; 2) Розвиток нових послуг; 3) Зростання переваги частки data – користувачів; 4) Розвиток нових послуг на сервісів на базі Internet; 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів;

За результатами проведеного аналізу слід зазначити, що підприємства мобільного зв'язку є майже монополістом серед операторів зв'язку України. Вони мають найбільше покриття мережею, широкі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності, тому що володіть високоякісним обладнанням. Також всі ці підприємства є міжнародними підприємствами, що сприяє підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності. Підприємства мають високий рівень соціальної відповідальності бізнесу, що позитивно впливає на імідж підприємств в українському суспільстві. Вони є підписантами Глобального договору ООН і втілюють в життя різні соціальні проекти. Розширення покриття доступу до мережі Інтернет – сприятиме розгортанню цифрового телебачення в Україні.

Щодо негативних тенденцій підприємств мобільного зв'язку України, то це висока конкуренція, непривабливі умови для залучення інвестицій, пов'язані із ситуацією в країні, підвищення цін на обслуговування, що може спричинити плинність споживачів. Щодо соціального аспекту їх діяльності, то негативні тенденції спостерігаються в системі управління персоналом, а саме, недостатня нематеріальна мотивація, напруженість праці, складні умови праці, в першу чергу, з психологічної точки зору, що і є причиною плинності кадрів.

Для оптимізації управлінських бізнес-процесів підприємств зв'язку можна використати такий метод як метод «дерево цілей». Всі рішення щодо покращення процесу управління підприємствами зв'язку наведено у вигляді «дерева цілей» (рис 1).

Для досягнення оптимізації управлінських бізнес-процесів підприємству зв'язку необхідно зосередитися на досягненні двох видів підцілей I рівня: інформаційно-управлінських та соціально-психологічних.

Кожен вид підцілей I рівня досягається за допомогою підцілей II рівня, які залежать від досягнення підцілей III рівня. Як видно, всі визначені підцілі є взаємозалежними в досягненні головної мети.

Тепер розкриємо кожну складову «дерева цілей» більш детально.

Інформаційно-управлінські підцілі ґрунтуються на використанні праці висококваліфікованих працівників, які здатні працювати з високотехнологічним обладнанням та бути стресостійкими до складних психологічних ситуацій, пов'язаних з спілкуванням з клієнтами, керівництвом та постійним навчанням на робочому місці через удосконалення технологічної складової їх діяльності; оптимальному розподілі обов'язків між працівниками підприємства, з метою запобігання

перенавантаження співробітників; використання ефективної інформації, що передбачає надання працівникам необхідних точних, повних та достовірних даних з приводу обов'язків, які вони виконують, та ефективному розпорядництві.



Рис. 1. «Дерево цілей» оптимізації управлінських бізнес-процесів підприємства зв'язку

Здійснення ефективного розпорядництва передбачає реалізацію ряду підцілей III рівня. Воно полягає у підготовці ефективних вказівок та розпоряджень, які повинні мати чіткі формулювання щодо дій персоналу з одного боку, та бути такими, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємства, з іншого. З метою подолання проблемних ситуацій і ведення ефективного бізнесу необхідно приймати і впроваджувати у життя своєчасні та якісні управлінські рішення, спрямовані на користь персоналу і підприємства в цілому. Після прийняття та реалізації управлінських рішень доцільно провести контроль їх виконання і отриманих результатів від їх впровадження з метою аналізу переваг і недоліків прийнятих рішень та запобігання помилок в майбутньому.

Невід'ємною складовою ефективного розпорядництва є наявність зворотнього зв'язку між працівниками і керівництвом. Тому що дуже часто виникає ситуація, коли одна сторона нічого не знає про роботу і проблеми іншої і замість того, щоб працювати разом як команда для досягнення поставленої мети, кожен працює сам по собі не завжди не тільки на користь підприємств, а навіть на шкоду власному добробуту.

Повертаючись до II рівня підцілей, соціально-психологічні підцілі у діяльності підприємств зв'язку базуються на покращенні умов праці та удосконаленні системи мотивації. Умови праці, не зважаючи на посилення уваги підприємств на соціальну складову, не завжди задовольняють персонал,

оскільки персонал у підприємствах зв'язку розглядається як ресурс досягнення кращого результату. Щодо удосконалення системи мотивації, то керівництву підприємств зв'язку варто звернути увагу саме на нематеріальну мотивацію, яка, окрім планування кар'єри, майже відсутня в підприємствах досліджуваної галузі.

Висновки. Розглядаючи діяльність підприємства як цілісну систему, необхідно використовувати всі методи і способи досягнення економічних, технологічних та управлінських підцілей з метою отримання максимально кращого результату діяльності. Тільки за таких умов стає можливим отримати оптимальне управління бізнес-процесами, яке є інструментом досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-66
2. Горлачук В. В., Яненкова І. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
3. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125-131
4. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 130-133
5. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Випуск 17. С. 173-180
6. Сарай Н.І. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2(82). С. 79-84
7. Опис і аналіз бізнес процесів управлінні URL: http://stud.com.ua/62399/menedzhment/opis_analiz_biznes_protseviv
8. Md Imtiaz Mostafiz, Murali Sambasivan, See Kwong Goh, (2019) "Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance", *Multinational Business Review*
9. Prodius O.I., Naida E.D (2019). Business process reengineering as a modern management concept *Electronic scientific edition "Ekonomika ta suspilstvo"*
10. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98-107

References

1. Khodakivskiy O. M. (2017) Uprbiznes procesamy pidpryemstva avlinnya [Management of business processes of the enterprise]. *Agrosvit*. 2017. No 22. P. 60-66 [in Ukrainian]
2. Gorlachuk V. V., Yanenkova I. G. (2010) Ekonomika pidpryemstva [Economics of Enterprise]. Mykolaiv: Publishing house of ChSU. Petra Mohyla. 344 p.[in Ukrainian]
3. Chornobay L.I. (2013) Biznes procesy pidpryemstva: zagalna kharakterystyka ta ekonomicha sut [Business Processes of Enterprise: General Characteristics and Economic Essence] *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*. No 769. P. 125- 131 [in Ukrainian]
4. Dovba I.V., Soima S.Y. (2016) Osoblyvosti optymizatsii upravlinnya biznes procesamy pidpremtva ta metody yih udoskonalennya [Features of optimization of management of business processes of enterprise and methods of their improvement]. *Economy and society*. Issue 6. P. 130-133 [in Ukrainian]
5. Boychuk N.Y. (2016) Optymizaciya upravlinnya biznes procesamy na pidpremtvah Ukrainy [Optimization of Business Process Management at Ukrainian Enterprises].

Collection of Scientific Papers of the National Technical University of Ukraine "KPI". Issue 17. P. 173-180 [in Ukrainian]

6. Saray, N.I. (2020) Upravlinnya optymizacieu biznes procesiv na pidpremstvi [Management of optimization of business processes at the enterprise]. *Innovative economy*. №1-2(82). P. 79-84 [in Ukrainian]
7. Opys i analiz biznes protsesiv upravlinni URL: http://stud.com.ua/62399/menedzhment/opis_analiz_biznes_protsesiv [in Ukrainian]
8. Md Imtiaz Mostafiz, Murali Sambasivan, See Kwong Goh, (2019) "Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance", *Multinational Business Review*
9. Prodius O.I., Naida E.D (2019). Business process reengineering as a modern management concept *Electronic scientific edition "Ekonomika ta suspilstvo"* [in English]
10. Demidenko V. V. (2015) Upravlinnya biznes procesamy yak skladova procesnogo pidhodu do upravlinnya pidpriemstvom [Management of business processes as a component of the process approach to enterprise management]. *Efficient economy*. № 11. P. 98-107 [in Ukrainian]

Посилання на статтю:

Лазоренко Л. В. Оптимізація управлінських бізнес-процесів підприємств зв'язку. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2023. № 3 – 4. С. 97 – 105. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2023.10

Link to the article:

Lazorenko, L. (2023) Optymizatsiia upravlinskykh biznes-protsesiv pidpriemstv zviazku [Optimization of Managerial Business Processes of Communication Enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 3 – 4. 97 – 105. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2023.10 [in Ukrainian]