



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

---

№ 9(37)

**Науковий журнал**  
(щоквартальник)

Острог  
Видавництво Національного університету «Острозька академія»  
2018



Отримано: 18 квітня 2018 р.

Прорецензовано: 24 квітня 2018 р.

Прийнято до друку: 03 травня 2018 р.

e-mail: rayal1@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-40-44

Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 40–44.

УДК 334.021.42:005

JEL-класифікація: L 21

**Грінченко Раїса Володимирівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності,  
Одеський національний економічний університет

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Основною метою статті є дослідження й удосконалення теоретичних засад управління бізнес-процесами на підприємстві як основи для формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств до змін. Виявлено місце управління бізнес-процесами підприємства для адаптації діяльності підприємств до змін. Проведено аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «бізнес-процеси» та їх основних видів. Проведено дослідження сучасних світових теоретичних напрацювань щодо формування компонент бізнес-моделей підприємств. Виявлено концептуальні засади формування бізнес-моделей адаптації підприємств до змін у межах процесного підходу до управління.

**Ключові слова:** адаптація, управління, бізнес-процес, бізнес-модель, компоненти.

**Грінченко Раїса Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организации предпринимательской деятельности,  
Одесский национальный экономический университет

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АДАПТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Основной целью статьи выступает исследование и совершенствование теоретических основ управления бизнес-процессами на предприятии в качестве основы для формирования бизнес-моделей адаптации деятельности предприятия к изменениям. Выведено место управления бизнес-процессами предприятия для адаптации деятельности предприятий к изменениям. Проведен анализ теоретических подходов к определению понятия «бизнес-процессы» и их основных видов. Проведено исследование современных мировых теоретических разработок по формированию компонент бизнес-моделей предприятий. Обнаруженные концептуальные основы формирования бизнес-моделей адаптации предприятий к изменениям в рамках процессного подхода к управлению.

**Ключевые слова:** адаптация, управление, бизнес-процесс, бизнес модель, компоненты.

**Raisa Hrinchenko,**

Ph. D. in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Enterprise Economics and organization of business activities,  
Odessa National Economic University

## BUSINESS PROCESSES MANAGING AS A BASIS FOR DEVELOPING BUSINESS MODELS OF ENTERPRISE'S ACTIVITIES ADAPTATION

The main objective of the article is to research and improve theoretical principles of business process management at the enterprise and further use it as the basis for developing business models of enterprises adaptation to changes. The author has revealed the place of business processes management at the enterprise in terms of enterprise's activity adaptation to changes. The analysis of theoretical approaches to the definition «business processes» and their main types was carried out. The observation of the modern theoretical proceedings on the enterprises' business models components formation was conducted. The conceptual foundations of business models for the enterprises adaptation to changes in the process of management approach were revealed.

**Key words:** adaptation, management, business process, business model, component.

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємництва у світі відображає тенденції до зростання динамічних змін у діяльності підприємств. Виникає гостра необхідність у розробці бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств до змін. Проте будь-які бізнес-моделі повинні базуватись на теоретичному об-



грунтуванні їх основних складових та взаємозв'язків між ними. Одним із сучасних наукових підходів до управління підприємством виступає процесний підхід. Таким чином, актуальним виступає дослідження проблем формування бізнес-моделей адаптації підприємств до змін на основі управління бізнес-процесами підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні роки багато зарубіжних і вітчизняних учених приділяють значну увагу питанням адаптації діяльності підприємств. Питання адаптації діяльності підприємств і сутності середовища його функціонування на сучасному етапі досліджували такі вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Н. Білошкурська, П. Браунінг, М. Буднік, Н. Васюткіна, В. Дубчак, О. Кожевина, Г. Козаченко, В. Кучеренко, Т. Ландіна, Л. Мельник, Б. Мільнер, Е. Пастухова, І. Пітайкіна, Л. Растрінгін, Д. Хайман, О. Хитра, Г. Ханалієв, Е. Чиженкова, О. Шатілова, В. Якубів, В. Ячменьова та інші. Основні питання управління підприємством на основі бізнес-процесів присвячені праці таких учених: Дж. Харрінгтона, С. Кук, Б. Андерсена, К. Еселінга, Х. Німвегена, А. Шеєра, В. Г. Сліферова, В. В. Репіна, В. В. Єфімова, І. Н. Ткаченко, І. В. Кізікова та інших. Проте теоретичний базис формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств до змін повинен базуватися на досконалому розумінні інструментарію його впровадження та сутності бізнес-процесів на підприємствах, а також взаємозв'язків, які утворюються в процесі управління бізнес-процесами.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Управління бізнес-процесами, як інструмент під час формування бізнес-моделей адаптації підприємств до змін, повинно базуватися на досконалому аналізі можливих варіантів поведінки підприємства й основних її компонентів, взаємозв'язків, необхідно дослідити та систематизувати сутнісні характеристики управління бізнес-процесами та їх місце в адаптації підприємств до змін, виявити та систематизувати теоретичні підходи до формування компонент бізнес-моделей адаптації підприємств до змін на основі використання процесного підходу.

**Метою статті** є дослідження теоретичних підходів до управління бізнес-процесами підприємства, його основних компонент, методів, напрямків і їх впливу на можливості адаптації підприємств до змін, а також теоретичних компонент формування бізнес-моделей адаптації підприємств до змін на основі використання процесного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Існує значна кількість теорій управління, кожна з яких має свої переваги та недоліки, власну методологію й інструментарій для різних видів діяльності. Узагальнюючи дослідження сучасної наукової літератури, виокремлюють чотири основні підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний, процесний. Сферою інтересів дослідження є саме процесний підхід до управління підприємством, тобто сучасні підприємства з погляду їх адаптації до змін розглядають як сукупність певного числа бізнес-процесів.

У статті використано власне визначення поняття «управління», що сформоване в межах процесного підходу. Під управлінням діяльністю підприємства слід розуміти складний, багатогранний, динамічний процес формування, прийняття та реалізації рішень, що базується на вивченні закономірностей, принципів, методів та інструментів формування, прийняття та реалізації рішень із метою досягнення планових цілей діяльності з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства [1, с. 140].

У статті використано таке визначення сутності «адаптації» діяльності підприємств до змін. Під «адаптацією» у статті розуміють безперервний процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розробку та впровадження змін в управлінні організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств [2, с. 146].

Провівши систематизацію теоретичних підходів до визначення поняття «бізнес-процес», у дослідженні використовується визначення Л. І. Чорнобай [3, с. 125]: «... бізнес-процеси – система безперервних, 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].

Використовуючи визначення поняття «управління бізнес-процесами» як: «...цілеспрямованої діяльності суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в умовах динамічного ринкового середовища» [4, с. 39], узагальнення та взаємозв'язки понять «управління», «адаптація» та «бізнес-процеси» запропоноване власне схематичне зображення взаємозв'язків управління бізнес-процесами у процесі адаптації його до змін. На рис. 1 схематично відображені взаємозв'язки управління бізнес-процесами у процесі адаптації його до змін. Рис. 1 наглядно ілюструє, що адаптація підприємства до змін є одним із основних компонентів управління підприєм-

ством, у той самий час адаптація підприємства до змін у межах процесного підходу відбувається на основі управління бізнес-процесами підприємства.

Цікавим із погляду адаптації підприємств до змін та управління бізнес-процесами є виявлений авторами [5, с. 349–350] у своїй роботі парадокс, який з'являється внаслідок формування корпоративної стійкості та стратегічної спритності. Під час визначення сутності та напрямів формування корпоративної стійкості багато дослідників посилаються на спрощені зображення деяких складових економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності підприємств. Проте, розкриваючи складності процесу корпоративної стійкості, виявляється, що і стратегічна спритність є корисним теоретичним мостом до формування ефективної діяльності підприємства під час управління бізнес-процесами. Автори виділяють три аспекти корпоративної стійкості, які є своєрідними інструментами управління бізнес-процесами:

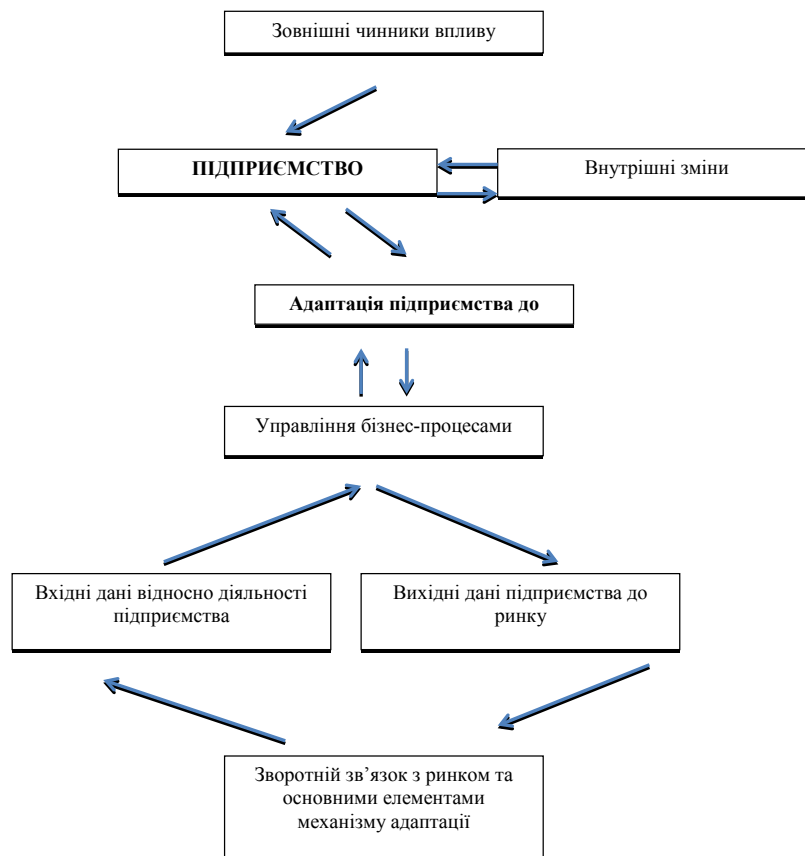


Рис. 1. Взаємозв'язки управління бізнес-процесами у процесі адаптації підприємства до змін\*

Джерело: сформовано автором.

- підхід до підприємства як відкритої системи;
- фокусування на окремих бізнес-процесах;
- орієнтація на перспективу.

Корпоративна стійкість у такому розумінні містить активну увагу на бізнес-процеси, якими можна управляти та впливати, а не простий аналіз результатів діяльності.

Стратегічна спритність – це здатність підприємств приймати серйозні стратегічні зобов'язання, одночасно залишаючись такими, щоб керувати та пристосовуватися до безперервних змін [6, с. 98], викликаних зростаючими стратегічними розривами та перебоями. Вона складається з процесів, дій, структур, культури, атрибутів, вмінь і відносин, розроблених із метою забезпечення того, щоб організація залишалася гнучкою, коли стикалася з новими подіями. Водночас: «... стратегічна спритність – це можливість управління підприємством постійно і швидко сприймати і реагувати на зміни навколишнього середовища, навмисно роблячи стратегічні кроки і, отже, адаптуючи необхідну організаційну конфігурацію для успішної реалізації» [7, с. 6]. Таким чином, проявляється парадокс між необхідністю забезпечення корпоративної стійкості та стратегічної спритності, що повинен бути обов'язково врахований під час формування бізнес-моделі адаптації підприємств до змін.

Одним із напрямів сучасних світових досліджень з управління бізнес-процесами підприємства виступає управління за допомогою створення бізнес-моделей. Бізнес-моделі формуються для створення

більш простих елементів для аналізу, таких як: продукт, підприємством, сфера діяльності або ж мережа [8, с. 181]. Проте зростаюча кількість взаємозв'язків між компонентами бізнес-моделей створюють труднощі із формуванням дійсно ефективної бізнес-моделі. Автори Kim SK та Min S у своїй роботі [9] наголошують, що підприємства повинні розробляти нові інноваційні бізнес-моделі, формуючи водночас ефекти синергії. Новітні бізнес-моделі, що створюють умови для управління бізнес-процесами з метою адаптації до змін включають управління всіма бізнес-процесами підприємства, створюючи в такий спосіб додаткові переваги для підприємства.

Одним із найрозповсюджених підходів до основних компонент під час формування бізнес-моделей є наступна їх структура, описана в роботі Osterwalder A та Pigneur Y [10]: головний і центральний компонент під час формування бізнес-моделі – вартість пропозиції, яка формується на базі дослідження та врахування: активів; ресурсів; партнерів; структури витрат підприємства.

На основі дослідження сегменту споживачів, взаємозв'язків споживачів, каналів розповсюдження та напрямків формування доходів виявляються напрями формування вартості пропозиції підприємства та ті канали, завдяки яким цільова вартість може бути досягнена. Тобто при такому підході основні бізнес-процеси підприємства розглядають у розрізі головних наведених компонент.

Згідно із дослідженнями Berends H, Smits A, Reymen I та Podoynitsyna K [8, с. 189–191] формування бізнес-моделей повинно базуватись на: концептуалізації та творчому підході, адаптації та експериментах. Таким чином, автори конкретизують сутність головних елементів механізму формування сучасних бізнес-моделей:

- Концептуалізація: розробка концепцій, ідей та аналізів для одного або декількох компонентів бізнес-моделей та їх взаємозв'язків, без фактичної зміни або створення будь-якого компонента.
- Творчий підхід: створення нових компонентів бізнес-моделей або нової, суттєвої частини компонентів, отриманих із ідей та аналізу компонентів та відносин між компонентами.
- Адаптація: зміна компонентів бізнес-моделей на основі досвіду, накопиченого під час роботи бізнес-моделей.
- Експерименти: цілеспрямовані заходи для вивчення та перевірки, планування, проектування, і виконання у контрольованих ситуаціях для розробки нових знань.

Розглядаючи наявні бізнес-моделі у світі, зупинимося на деяких, найбільш універсальних із них.

У моделі STOF, запропонованої авторами [11] одиницею аналізу є запропонована послуга, а модель має п'ять компонентів, тобто: вартість пропозиції, сервіс, технології, організаційні та фінансові компоненти. У рамках цінової пропозиції модель містить передбачувану, доставлену, очікувану та сприйнятту цінність. Сегментація ринку, контекст використання, зусилля, які необхідно зробити споживачеві та відносинам з клієнтами, включаються в сервісний компонент, а в технічному компоненті – архітектура службової платформи, пристрої доступу, канали та додатки, а також додаткові функції, такі як безпека та конфіденційність. У організаційному компоненті обговорюється стратегічний інтерес до участі у наданні послуг і доступ до критичних ресурсів і можливостей. У фінансовій складові містяться інвестиції, витрати, доходи, враховуючи модель ціноутворення та ризику.

Заслуговує на увагу також модель CSOFT [12]. Компоненти CSOFT схожі на STOF: клієнт, сервіс, організація, технології та фінанси. Мета полягає в аналізі кількох бізнес-моделей у межах однієї фірми.

Компоненти бізнес-моделі VISOR [13] також можна порівняти з компонентами STOF, але вони організовані дещо по-іншому. Основними компонентами є пропозиція вартості, інтерфейси, сервісні платформи, модель організації та модель доходу.

Бізнес-модель Canvas [10] широко використовують бізнес-консультанти та стратегічні компанії, основні елементи моделі такі: продукт описується цінністю, інфраструктура описується ключовими діями, ключовими ресурсами та партнерами. З фінансового погляду структура собівартості та доходів є основними компонентами. На рис. 2 наглядно відображені основні компоненти бізнес-моделі Canvas.

Ключові партнери	Ключові партнери	Вартість пропозиції	Взаємовідносини покупців	Сегментація покупців
	Ключові ресурси		Канали розподілу	
Структура витрат			Потоки доходів	

**Рис. 2. Основні компоненти бізнес-моделі Canvas [10]**

Процес формування бізнес-моделі, як будь-який інноваційний процес, складається з ініціації, думки, експериментів і впровадження в дію [10]. Процес формування бізнес-моделі відрізняється від етапу життєвого циклу підприємства. Новостворені підприємства мають собі на меті дві головні цілі: зростання у перспективі або збільшення прибутку.



Автори Marikka Heikkilä, Harry Bouwman, Jukka Heikkilä [14] зазначають, що підприємства, орієнтовані на зростання, використовують інтерфейсний підхід: вони, як правило, починають із покращення відносин із клієнтами на ринках, а потім переходять до покращення пропозиції та пошуку нових партнерів та каналів, іноді використовуючи підхід, що містить інтернаціоналізацію. Вивчаючи високоприбуткові підприємства, автори [15] виявили, що вони вибирають стратегії, які дозволяють більше зосередитися на розширенні ринку та нових технологіях. Підприємства з високим рівнем росту мають більш структурований підхід до організації свого бізнесу й ініціюють більш раннє планування зростання свого бізнесу.

**Висновки.** Отже, у дослідженні виявлено, що управління бізнес-процесами є основним під час адаптації діяльності підприємств до змін середовища їх функціонування. Проте управління бізнес-процесами буде більш ефективним для підприємств при використанні бізнес-моделей адаптації підприємств до змін. У сучасній науковій літературі існує безліч запропонованих бізнес-моделей, проте у статті ми зупинилися тільки на найбільш цікавих бізнес-моделях із погляду подальшого їх доопрацювання та доповнення інструментарієм управління бізнес-процесами з метою адаптації підприємства до змін.

**Перспективами подальших досліджень** є розвиток наявних бізнес-моделей управління бізнес-процесами підприємства та їх доопрацювання в напрямі формування ефективного механізму адаптації підприємств до сучасних динамічних змін середовища їх функціонування, а також виявлення найбільш перспективних і теоретично прийнятних бізнес-моделей для умов адаптації сучасних підприємств.

### Література:

1. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія. Одеса, 2017. 514 с.
2. Грінченко Р. В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. Економічний простір. 2017. №123. С. 144–154.
3. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125–131.
4. Морщенок Т. С. Теоретические аспекты управления бизнеспроцессами в контексте реализации стратегии развития предприятия. Бизнес- Информ. 2014. № 11. С. 38–41.
5. Ivory Sarah Byrtrell and Brooks Simon Bentley. Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. Journal of business ethics. 2018. № 148(2). P. 347–361.
6. Doz, Y., Kosonen, M. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. California Management Review. 2008. № 50(3). P. 95–118.
7. Weber, Y., Tarba, S. Y. Strategic agility: A state of the art. California Management Review. 2014. № 56(3). P. 5–12.
8. Berends H, Smits A, Reymen I and Podoynitsyna K. Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms. Strategic Organization. 2016. № 14(3). P. 181–219.
9. Kim S.K. and Min S. Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? Strategic Entrepreneurship Journal. 2015. № 9(1). P. 34–57.
10. Osterwalder A. and Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York, 2010. 656 p.
11. Bouwman, H., de Vos H. and Haaker, T., Mobile Service Innovation and Business Models. Berlin, 2008. 455 p.
12. Heikkilä, J., Tyrväinen, P. and Heikkilä, M. «Designing for performance – a technique for business model estimation». Research Forum to Understand Business in Knowledge Society. Tampere, 2010. 788 p.
13. Pateli, A.G. and Giaglis, G.M. «A research framework for analysing eBusiness models». European Journal of Information Systems, 2004. Vol. 13, No. 4, P. 302–314.
14. Marikka Heikkilä, Harry Bouwman, Jukka Heikkilä «From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study». Journal of Small Business and Enterprise Development. 2018. Vol. 25 Issue: 1. P. 107–128.
15. Gundry, L.K. and Welsch, H.P. «The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises». Journal of Business Venturing. 2001. Vol. 16, No. 5. P. 453–470.