

3. Sichkarenko K. O. (2018). Tsyfrovi platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies*, 35, 28-32 [in Ukrainian].

Кузьменко Олександр Борисович

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва ЧНУ ім. Петра Могили
ORCID: 0000-0002-6192-5483

Ципліцька Олена Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу промислової політики
ДУ «ІЕП НАН України»*
ORCID: 0000-0003-3803-9421

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В СТРАТЕГІЧНОМУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

В статті розкрито сутність та інваріантні елементи бізнес-процесів у сфері послуг. Визначено особливості формування бізнес-процесів підприємств – постачальників послуг. Обґрунтовано доцільність врахування специфіки таких бізнес-процесів для стратегічного бізнес-планування діяльності підприємств, яка зумовлена необхідністю удосконалення організації виробництва, підвищення ресурсоефективності та оптимізації виробничих потужностей у сфері послуг.

Ключові слова: сфера послуг, управління бізнес-процесами, стратегічне бізнес-планування, ресурсоефективність.

Kuzmenko Oleksandr

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Economics and Entrepreneurship of Petro Mohyla
Black Sea National University*
ORCID: 0000-0002-6192-5483

Tsyplitska Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Senior Researcher of the Department of Industrial Policy
of State Organization “Institute for Economics and Forecasting
of NAS of Ukraine”*

ORCID: 0000-0003-3803-9421

BUSINESS PROCESSES IN STRATEGIC BUSINESS PLANNING OF SERVICES COMPANIES' ACTIVITY

In the article the essence and invariant elements of business processes in services are considered. The features of business processes formation of service production companies are determined. The feasibility of such business processes specificity consideration for companies' strategic business planning which is stipulated by the necessity of production organization improvement, increase of resource efficiency, and production capacities optimization, is substantiated.

Keywords: services, business process management, strategic business planning, resource efficiency.

Новітні тенденції цифровізації бізнесу, впровадження технологій Індустрії 4.0, управління великими даними створюють передумови не лише для модернізації сфери послуг, що тісно пов'язана із матеріальним виробництвом та позиція якої закріплена у ланцюгах доданої вартості, а й для зміни бізнес-моделі та бізнес-процесів господарської діяльності, перерозподілу відповідальності між традиційними та новітніми архітектурними модулями підприємницької діяльності. Нестабільне бізнес-середовище, а також зростаюча складність та поширення високоефективних технологій, таких як аналітика, хмарні обчислення, програмне забезпечення як послуга, ставлять перед управлінськими командами складні завдання в сфері планування бізнес-процесів та оцінювання перспектив розвитку компаній. Для їх розв'язку компанії усіх галузей та географічних регіонів приділяють все більше уваги та направляють все більше ресурсів на управління бізнес-процесами, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є виявлення особливостей бізнес-процесів у сфері послуг та обґрунтування доцільності їх врахування при розробленні стратегічних бізнес-планів діяльності підприємств.

Бізнес-процес у сфері послуг – це сукупність взаємопов'язаних завдань, які завершуються наданням певної послуги клієнту, що приносить прибуток. Процес повинен включати в себе чітко визначені вхідні ресурси та один вихідний продукт. Вхідні ресурси складаються з усіх факторів, які роблять (прямо або непрямо) внесок в додану вартість послуги або продукту і які можна поділити на управлінські процеси, операційні процеси та підтримуючі бізнес-процеси.

Роль моделювання бізнес-процесів полягає в аналізі кожного рівня організації та моніторингу кожного відділу та виконуваних процедур з метою виявлення слабких та сильних сторін, розроблення рекомендацій, їх апробація та впровадження всередині підприємств сфери послуг. У зв'язку з цим у процес мають бути залучені всі рівні організації, починаючи з топ-менеджменту і завершуючи ділянками, найбільш близькими до клієнтів.

Процеси розглядаються як початкова стадія діяльності компанії до тих пір, поки вони не стануть фундаментальною частиною організаційної структури. З'явилися різні техніки, що включають використання бізнес-процесів в компаніях, тому вони стають частиною стратегій, цілей та політики організації.

BPM (англ. Business Process Management – управління бізнес-процесами) є одним з основних технологічних рішень, яке застосовується на підприємствах із складними бізнес-процесами [1], зав'язаними на людському факторі та менш залежними від матеріальних ресурсів, тобто сфери послуг. Управління бізнес-процесами створює передумови для гармонійних змін без втрати якості наданих послуг та з дотриманням вектору стратегічних цілей, що стоять перед організацією. Впровадження управління бізнес-процесами на основі ІТ-технологій дозволяє вирішити ті проблеми та подолати перешкоди для ефективної діяльності.

Так, у сфері медицини ІТ-технології дозволяють надавати медичні послуги за моделлю телемедицини (наприклад, догляд на дому), коли для реалізації послуги використовувалася технологія ланцюга

бізнес-процесів, що керується подіями. Також застосовуються процеси перепроєктування та реінжинірингу в різних службах охорони здоров'я на основі поточного процесу моделювання для побудови імітаційних моделей [2].

У торгівлі застосування управління бізнес-процесами в сфері комерційної діяльності дозволяє забезпечити їх моніторинг та послідовність реалізації. Для цього пропонуються рішення, що відстежують продукт у кожен період або момент часу і дозволяють автоматизувати процеси управління і контролю в компанії.

Підприємства промислового сектору прагнуть виробляти високоякісні продукти та надавати відмінні супутні послуги, тому деякі з них впроваджують BPM. Зокрема, в металургії поширене застосування методології АВРМР, яка заснована на процесному управлінні. Також ця методологія була адаптована для малих і середніх підприємств. Вона складається з п'яти етапів, метою яких є виявлення усіх департаментів, що взаємодіють в рамках конкретних видів діяльності, а також областей, в яких наявні можливості і які можуть бути удосконалені в рамках виробничих процесів. Методологія використовує інструментарій інжинірингу якості та бізнес-процесів.

Методологія BPM охоплює низку підходів, що відрізняються своїми принципами та етапністю:

1. Метод Дж. Ловенталя, теоретика і практика реінжинірингу бізнес-процесів, ґрунтується на тринадцяти принципах та реалізується у чотири фази: 1) підготовка до змін – охоплює процеси розпізнання необхідності змін, а також підготовки робочої групи і визначення мети; 2) планування змін – це створення місії, принципів короткотермінового планування окремих процесів, а також визначення довгострокової стратегії; 3) проєктування змін – обіймає процес ідентифікації змін через уточнене пізнання поточних процесів, їх картографії та аналізу, а також формування і тестування нових; 4) оцінка змін – це огляд і експертиза процесів, що впроваджуються, і відтворення операційних циклів [3, с. 165].

2. Підхід Execution Premium зв'язує формування та планування стратегії з операційним виконанням, що складається із шести етапів: розробка стратегії, її переведення у бізнес-процеси, узгодження ді-

яльності організації, планування операцій, контроль та навчання, а також тестування та адаптація стратегії [4].

3. Г. Л. Сміт взяв за основу стратегування як метод підвищення ефективності бізнес-процесів. Етапи включають в себе розробку концепції та місії, стратегічну оцінку, стратегічні карти, збалансовану систему показників та виконання. Однак метод пропонувався для підвищення ефективності добувної промисловості, що в той же час, не виключає можливості його застосування для сфери послуг, що мають схожу складність та тривалість бізнес-процесів [5].

4. Дж. Джестон, Й. Ніліс запропонували чотири найважливіших аспекти проекту удосконалення процесів: кадри, процеси, технології та управління проектами. Ці аспекти складаються з десяти етапів: організаційна стратегія, архітектура процесу, запуск процесу, розуміння інновацій, розвиток, люди, впровадження, усвідомлення цінності, стійка продуктивність. Цей метод складається з трьох головних компонентів: управління проектом, управління змінами та лідерство [6].

Разом з тим, за будь-якого підходу мають аналізуватися інваріантні елементи бізнес-процесу надання послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи бізнес-процесу в сфері послуг

Елемент	Характеристика
Вхід	Запит (заявка, замовлення, договір, попередня сплата або отримання/придбання документу, що дає право на отримання послуги) споживача
Ресурси	Матеріальні – прилади, транспорт, обладнання, продукти та матеріали, енергія тощо; Нематеріальні – вміння, навички, знання, об'єкти промислової та інтелектуальної власності, авторські права тощо
Вихід	Результат реалізації процесу: Первинний вихід – надана основна послуга, прямий запланований результат реалізації бізнес-процесу; Вторинний вихід – побічні послуги і продукти, що утворилися внаслідок надання основної послуги

Процесор	Сукупність підпроцесів, робіт, операцій, що здійснюються над входами для отримання виходів
Споживач	Первинні, вторинні, кінцеві та непрямі споживачі первинного та вторинного виходів Процес споживача: звертається до постачальника послуги та отримує її, коли і де йому це потрібно
Постачальник	Процес постачальника: виробляє, щоб поповнити те, що було вилучено на етапі входу

Джерело: автори, [7]

З табл. 1 видно, що процес виробництва послуги починається із запиту споживача, який може проявлятися у різних формах: при наданні послуг із авіаперевезення – це придбання квитка; при наданні освітніх послуг – це подача заяви або підписання угоди; при наданні туристичних послуг – це замовлення або заявка споживача, попереднє ознайомлення з туром та підписання договору на туристичне обслуговування й передоплата тощо. Надання комплексної послуги вимагає численних ресурсів та має високу складність бізнес-процесів. Чим більш матеріалізована послуга (наприклад, готельні чи ресторани послуги), тим більше до бізнес-процесів залучається постачальників (внутрішніх і зовнішніх) товарів, робіт та послуг. Процесор відображає сукупність операцій, які необхідно здійснити, щоб послуга була надана відповідно до встановлених вимог, стандартів чи запитів. По завершенню процесу послуга може містити первинний вихід – конкретний результат, на який надавався запит, та вторинний вихід – побічний результат, позитивний або негативний, який утворився внаслідок надання послуги.

Покращення бізнес-процесів необхідне для підвищення ресурсоефективності, удосконалення організації виробництва та оптимізації виробничих потужностей у сфері послуг, а також скорочення впливу часового чинника. Удосконалення та реінжиніринг бізнес-процесів є ініціативою стратегічного планування діяльності сервісних підприємств для створення стійких основ подальшого зростання бізнесу.

Особливості бізнес-процесів у сервісній сфері впливають з неможливості її збереження, придбання послуги в запас, постійної мінливості якостей послуги. До них можна віднести:

1) множинність операційних та підтримуючих процесів предметної сфери сервісу, що обумовлюється різноякісністю процедур, необхідних для постачання послуги;

2) нижчий ступінь уніфікації бізнес-процесів, зокрема, в сфері креативних індустрій, більша гнучкість при виробленні послуги, її кастомізація;

3) високу щільність зв'язку між технологіями та людьми, що веде до ускладнення ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій;

4) посилений контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних із обробкою інформації;

5) необхідність високоефективних засобів підтримки прийняття рішень, що забезпечують їх дієвість та своєчасність;

6) постійну наявність запасу виробничої потужності;

7) особисту взаємодію із клієнтом виконавцем послуги.

Здатність сервісних підприємств краще адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, запропонувати нові послуги раніше конкурентів потребує стратегування майбутньої господарської діяльності та оцінки необхідності реінжинірингу й перспектив трансформації бізнес-процесів. А швидке удосконалення технологій, автоматизація бізнес-процесів та скорочення людського чинника на окремих ланках ланцюгів доданої вартості у сервісній сфері вимагають довгострокового бачення та планування бізнес-процесів на перспективу, що обумовлює встановлення широкого кола завдань та цільових орієнтирів в рамках розробки стратегічних бізнес-планів як для підприємства, так і для інвестора.

Унікальність, неоднорідність послуги пов'язані з відмінностями в реакції, поведінці та сприйнятті клієнтів. Це ускладнює планування тривалості обслуговування споживачів та досягнення балансу попиту і пропозиції. При цьому мають братися до уваги ресурсні трансформації всередині бізнес-процесу та їх модифікації внаслідок технологічних змін. В кінцевому підсумку, плановим завданням має виступати підвищення прибутковості послуги.

При оцінюванні прогнозних обсягів реалізації широка номенклатура (навіть всередині галузевої групи) на підприємствах сервісної

сфери потребує використання методу приведення послуг до одного або декількох видів однорідних послуг. Наприклад, кількість проданих турів, відремонтованих автівок, наданих кредитів тощо.

Ускладнення бізнес-процесів та кастомізація, що вимагають підвищення особистої взаємодії із клієнтом, будуть викликати збільшення собівартості послуги. Отже, має бути передбачено оптимізацію інших операцій (управлінських, підтримуючих), для врівноваження доходів і витрат, збереження цінової конкурентоздатності (в залежності від маркетингової стратегії). Висока щільність зв'язку між технологіями та людьми позначиться на змінах плану персоналу, що повинен мати відповідні навички та забезпечувати здобуття нових навичок та компетенцій у зв'язку із технологічними змінами. Посилений контроль за обробкою інформації та використання ефективних засобів підтримки прийняття рішень мають бути враховані при складанні організаційного та фінансового планів. Постійна наявність запасу виробничої потужності є результатом незберігасності послуги, що ускладнює прогнозування та вимагає складання модельних сценаріїв споживчої поведінки за різних ринкових умов.

Отже, визначення бізнес-процесів базується на організаційній архітектурі підприємства, яка в сфері послуг має свої специфічні риси. Для забезпечення зростання бізнесу та підвищення його прибутковості особливості бізнес-процесів мають враховані при складанні стратегічних планів та підготовці бізнес-планів подальшого розвитку. При цьому мають братися до уваги технологічні зміни та дії конкурентів для забезпечення своєчасного реінжинірингу бізнес-процесів та їх трансформації у відповідності до запитів ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Business Processes in Technology and Information Services / Barrera-Cámara R.A., Canepa Sáenz A, Santiago Perez J.C., Barrientos Vera V., Ruiz Vanoye J.A, Díaz Parra O. *Universidad & Empresa*. 2019. No. 21(37), pp. 204-227. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6639>

2. Framiñán Torres J. M., Parra Calderón C., Ruiz R., González Rodríguez P. L. Experiencias en la aplicación de Modelado de Procesos de Negocio (BPM) en el sector sanitario. Paper presented at the VIII Congreso de Ingeniería de Organización, Leganés. (September, 2004). URL: <http://www.adingor.es/>

Documentacion/CIO/cio2004/comunicaciones/437-446.pdf (дата звернення: 14.03.2021)

3. Петецький І. Ідентифікація напрямів покращення діяльності логістичних ланцюгів поставок з використанням концепції kaizen. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 163-167

4. Kaplan R. S., Norton D. P. The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 336 p.

5. Smith G. L. A conceptual framework for strategic long term planning of platinum mining operations in the South African context. Thesis. Johannesburg, 2011. 302 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/39670055.pdf> (дата звернення: 15.03.2021)

6. Jeston J., Nelis J. Business Process Management. Practical Guidelines to successful implementations. 3rd edition. Routledge, 2013. 688 p.

7. Смоляр Л. Г., Здрілюк Л. А. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599> (дата звернення: 17.03.2021)

REFERENCES

1. Barrera-Cámara, R. A., Canepa Sáenz, A., Santiago Perez, J. C., Barrientos Vera, V., Ruiz Vanoye, J. A., & Díaz Parra, O. (2019). Business processes in technology and information services. *Universidad & Empresa*, 21(37), 204-227. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6639>.

2. Framiñán Torres, J. M., Parra Calderón, C., Ruiz, R., & González Rodríguez, P. L. (September, 2004). Experiencias en la aplicación de Modelado de Procesos de Negocio (BPM) en el sector sanitario. Paper presented at the VIII Congreso de Ingeniería de Organización, Leganés. URL: <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2004/comunicaciones/437-446.pdf> [in Spanish].

3. Petetsky I. (2010) Identyfikatsija pokraschennia dialnosti logistykhnyh lantsyugiv postavok z vykorystanniam kontseptsyi kaizen [Identification of directions of logistic supply chains improvement with use of concept kaizen]. *Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universytetu*. No. 5, Vol. 4, pp. 163-167 [in Ukrainian].

4. Kaplan R. S., Norton D. P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: Harvard Business School Publishing.

5. Smith G. L. (2011). A conceptual framework for strategic long term planning of platinum mining operations in the South African context. Thesis. Johannesburg. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/39670055.pdf>.

6. Jeston J., Nelis J. (2013). Business Process Management. Practical Guidelines to successful implementations. 3rd edition. Routledge.

7. Smolyar L. G., Zdrylyuk L. A. (2013). Upravlinnia biznes-protseamy u sferi tehnologichnyh innovatsiy na pidpryjemstvi [Business process management in the field of technological innovation in the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599> [in Ukrainian]

Любчич Анна Миколаївна

*кандидат юридичних наук, учений секретар
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку*

НАПрН України

ORCID: 0000-0002-6492-4179

Водорезова Сусанна Робертівна

*молодший науковий співробітник НДІ правового забезпечення
інноваційного розвитку НАПрН України*

ORCID: 0000-0001-5044-7167

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВИД СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

У публікації розглянуто актуальні питання соціального підприємництва в Україні. Встановлено, що наразі Україна знаходиться на етапі формування екосистеми соціального підприємництва та мережування локальних осередків для його розвитку. Запропоновано закріпити на законодавчому рівні визначення «соціальне підприємництво».

Ключові слова: соціальне підприємництво; підприємництво; бізнес; соціальне підприємство.

Anna Liubchych

*PhD, Scientific Secretary of Institute, scientific associate,
Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework
for the Innovative Development NALS of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-6492-4179