

DOI: 10.15276/EJ.03.2024.12  
DOI: 10.5281/zenodo.14635599  
UDC: 330.341.1  
JEL: M11

## ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### PROBLEMS OF ECONOMIC EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Olha H. Melnyk, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8819-1910  
Email: olga.g.melnyk@lpnu.ua

Received 29.07.2024

*Мельник О.Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. Оглядова стаття.*

У статті досліджено актуальні проблеми оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств, зокрема відсутність єдиних стандартів, брак фінансових і технічних ресурсів, недостатню кваліфікацію персоналу та опір організаційним змінам. Визначено ключові критерії оцінювання ефективності, такі як результативність, продуктивність, якість, гнучкість та тривалість циклу. Проаналізовано сучасні методи, включаючи функціонально-вартісний аналіз, збалансовану систему показників та BPM-системи, які можуть бути адаптовані до умов українського промислового сектора. Запропоновано рекомендації щодо впровадження системного моніторингу та інтеграції інноваційних підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств у нестабільному економічному середовищі.

*Ключові слова:* бізнес-процеси, ефективність, економічне оцінювання, промислові підприємства, проблеми економічного оцінювання, конкурентоспроможність

*Melnyk O.H. Problems of Economic Evaluation of the Efficiency of Business Processes in Industrial Enterprises. Review article.*

The article explores pressing issues in evaluating the efficiency of business processes in industrial enterprises, such as the lack of unified standards, insufficient financial and technical resources, low personnel qualifications, and resistance to organizational changes. Key efficiency evaluation criteria, including effectiveness, productivity, quality, flexibility, and cycle time, are identified. Modern methods such as functional-cost analysis, the balanced scorecard, and BPM systems are analyzed for potential adaptation to the Ukrainian industrial sector. Recommendations are provided for implementing systematic monitoring and integrating innovative approaches to enhance enterprise competitiveness in a volatile economic environment.

*Keywords:* business processes, efficiency, economic evaluation, industrial enterprises, issues of economic evaluation, competitiveness

Оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств є надзвичайно актуальною проблемою у сучасних умовах стрімкого розвитку економіки, діджиталізації та глобалізації. У той час, коли конкуренція на ринку стає дедалі жорсткішою, а підприємства стикаються з новими викликами, такими як обмеженість ресурсів, необхідність швидкої адаптації до змін та забезпечення стійкого розвитку, економічне оцінювання бізнес-процесів набуває ключового значення для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Проблема полягає у відсутності єдиних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів, що ускладнює їх аналіз, порівняння між підприємствами та галузями, а також впровадження сучасних методів оптимізації. Крім того, значний вплив мають організаційні, фінансові, технічні та людські чинники, які обмежують можливість інтеграції інноваційних рішень. Недостатня стандартизація, обмежені фінансові ресурси, брак кваліфікованого персоналу, опір змінам та недооцінка системного управління бізнес-процесами створюють бар'єри на шляху до ефективного управління.

Особливо актуальною ця проблема є для промислових підприємств України, які функціонують у складних умовах війни, що посилює вплив зовнішніх чинників і змушує керівників фокусуватися на короткострокових завданнях, ігноруючи довгострокові стратегії розвитку. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю знижувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати якість продукції, що ускладнюється через брак ефективних методик оцінювання.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання оцінювання ефективності бізнес-процесів знайшло широке відображення у науковій літературі, що свідчить про його актуальність та багатогранність. Зокрема, Тігарєва В.А. та Станкевич І.В. досліджували структуровані підходи до оцінювання бізнес-процесів, акцентуючи увагу на їх адаптації до потреб організацій. Соколовою Н.О. розглянуто вплив ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств електронного бізнесу, тоді як Корзаченко О.В. вивчав проблеми оптимізації бізнес-процесів у контексті українських підприємств. Суттєвий внесок у розробку методологічних основ зроблено такими авторами, як Стец І.І., Латишева О.В., Смирнова І.І. та Антонова В.І., які акцентували увагу на інтегральних підходах до оцінювання ефективності.

Інші дослідники, такі як Тендюк А.О., Стрижеус Л.В., Бондарович Ю.Ю., акцентували увагу на методичних аспектах оцінки бізнес-процесів у регіональному та галузевому розрізі. Значна увага приділяється також розробці практичних рекомендацій для оптимізації бізнес-процесів у роботах Ольшанського О.В., Артюха О. та Чернишової Л. У роботах Дубініної В.В. та Карачіної Н.П. обґрунтовано доцільність застосування сучасних ІТ-інструментів для моніторингу й аналізу бізнес-процесів.

Окрему увагу варто звернути на дослідження Миронової М.І., яка розглядала питання методології оцінювання ефективності бізнесу, та Литвина З.Б., що акцентував увагу на необхідності діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. Таким чином, дослідження ефективності бізнес-процесів є предметом активного наукового інтересу, що охоплює широкий спектр методологічних, практичних та теоретичних підходів.

*Метою статті є дослідження основних проблем, які стримують впровадження економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів у діяльність промислових підприємств. Це дозволить визначити ключові аспекти, що перешкоджають ефективному управлінню бізнес-процесами, та сприятиме розробці рекомендацій для їх вирішення.*

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Сформулювати основні критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств.
2. Проаналізувати існуючі методи оцінювання ефективності бізнес-процесів.
3. Виявити основні проблеми, які перешкоджають впровадженню оцінювання в діяльність підприємств.
4. Систематизувати та згрупувати виявлені проблеми для розробки інтегрованого підходу до їх вирішення.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Економічне оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств має значний науковий та практичний інтерес, зважаючи на зростаючі вимоги до адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічного розвитку сучасного економічного середовища. У світі, де інновації, діджиталізація та глобалізація визначають напрямки трансформації промисловості, розуміння й аналіз ефективності бізнес-процесів стають невід'ємною частиною стратегічного управління. Наукові дослідження дедалі частіше спрямовані на вивчення механізмів оптимізації ресурсів і процесів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів часу, знижувати витрати та підвищувати результативність діяльності.

З точки зору промислових підприємств, оцінювання ефективності бізнес-процесів є фундаментальним інструментом управління, який забезпечує можливість виявлення «вузьких місць», що сповільнюють виробничі цикли, збільшують витрати або погіршують якість продукції. Це також дає змогу підприємствам глибше розуміти вплив різних чинників на операційну діяльність і формувати стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності. У сучасних умовах, коли ринкове середовище стає дедалі складнішим, а конкуренція посилюється, економічне оцінювання бізнес-процесів дозволяє підприємствам ефективно використовувати обмежені ресурси, підвищувати гнучкість та забезпечувати стійкий розвиток.

Важливість оцінювання ефективності бізнес-процесів також полягає у здатності виявляти й усувати непродуктивні або надлишкові елементи у виробничих системах. Це сприяє раціоналізації витрат, скороченню часу виконання операцій та створенню доданої вартості на кожному етапі виробничого ланцюга. Крім того, такі оцінки забезпечують надійну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяючи визначати пріоритети у впровадженні інноваційних технологій або розробці нових продуктів. Результати оцінювання слугують орієнтиром для стратегічного планування, допомагаючи підприємствам краще відповідати на запити споживачів і зміцнювати свої ринкові позиції.

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів виходить за межі суто операційної функції, відіграючи роль інтегрованого механізму, що об'єднує економічні, соціальні та технологічні аспекти діяльності підприємства. Це забезпечує можливість створення системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах постійних змін і сприяти сталому розвитку промисловості загалом.

Розглянемо детальніше визначення поняття бізнес-процеси. Згідно з дослідженням Тігаревої В.А. та Станкевич І.В. [1], бізнес-процеси – це структуровані дії та операції, які виконуються в рамках організації для створення цінності та досягнення конкретних результатів, що відповідають потребам клієнтів. Як зазначає Корзаченко О.В., бізнес-процеси є основою діяльності підприємства, яка інтегрує операції, ресурси та технології для забезпечення результативності та конкурентоспроможності на ринку [2]. На думку Соколової Н., бізнес-процеси визначаються як комплекс взаємопов'язаних операцій, що спрямовані на досягнення ефективності, продуктивності та задоволення споживачів у межах діяльності підприємства [3]. За визначенням запропонованим Бьорном Андерсоном та визнаним вченими Ericsson Quality Management Institute м. Гетеборг [4], «бізнес-процес – це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів».

Для цілей даного дослідження в подальшому ми буде опиратися на визначення поняття запропоноване Бьорном Андерсоном. З іншого боку, предметом нашого дослідження є економічне оцінювання ефективності бізнес процесів. Економічне оцінювання ефективності бізнес-процесів є процесом аналізу та вимірювання результативності операцій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей

підприємства, з використанням системи показників, які характеризують вхід, сам процес та його вихід, з метою оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності [5, 6]. На нашу думку, економічне оцінювання ефективності бізнес-процесів – це процес аналізу та вимірювання, спрямований на оптимізацію витрат ресурсів шляхом узгодження та інтеграції бізнес-процесів через аналіз якості взаємодії між окремими процесами у межах підприємства. Економічне оцінювання ефективності бізнес-процесів базується на застосуванні інтегральних показників, які охоплюють вхід, процес і вихід бізнес-процесів, з метою ідентифікації «вузьких місць», оптимізації витрат, підвищення продуктивності й забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Важливим аспектом дослідження є виявлення критеріїв економічного оцінювання ефективності, тобто виявлення сутнісних характеристик такого процесу, яку будуть визначати його якості. На основі аналізу наукових джерел можна виділити такі основні критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства :

1. Результативність (ефективність) процесу [7, 8]. Даний критерій відображає рівень досягнення бізнес-процесом запланованих результатів. Він оцінюється через показники, що характеризують вихід процесу, такі як обсяг виробленої продукції, кількість наданих послуг або рівень задоволеності клієнтів. Висока результативність свідчить про здатність процесу генерувати очікувані результати.

2. Продуктивність. Продуктивність визначає співвідношення між обсягом випуску продукції або послуг та витратами ресурсів, використаних для їхнього створення. Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, такі як праця, матеріали та обладнання, у процесі виробництва [1, 8, 9].

3. Якість. Якість бізнес-процесу оцінюється через відповідність результатів встановленим стандартам та очікуванням споживачів. Цей критерій включає показники дефектності продукції, рівень рекламаций, а також загальну задоволеність клієнтів отриманими товарами чи послугами [10].

4. Витрати (ресурсоємність) [1, 7, 10]. Критерій відображає загальні витрати, пов'язані з виконанням бізнес-процесу, включаючи матеріальні, фінансові, трудові та часові ресурси. Аналіз витрат дозволяє виявити можливості для оптимізації та зниження собівартості продукції або послуг.

5. Гнучкість та адаптивність. Гнучкість процесу характеризує його здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Цей критерій важливий для оцінки готовності процесу до впровадження інновацій, реагування на зміну попиту або умов ринку [1, 8].

6. Часовий показник (тривалість циклу). Тривалість циклу бізнес-процесу визначає час, необхідний для повного завершення процесу від початку до кінцевого результату. Скорочення часу циклу може свідчити про підвищення ефективності та швидкості реагування підприємства на потреби ринку [8].

7. Задоволеність персоналу. Цей критерій оцінює рівень задоволеності працівників умовами праці, участю в процесах та можливостями для професійного розвитку. Висока задоволеність персоналу може позитивно впливати на продуктивність та якість виконання бізнес-процесів [7, 11].

Враховання цих критеріїв у процесі оцінювання ефективності бізнес-процесів дозволяє підприємству здійснювати комплексний аналіз своєї діяльності, виявляти сильні та слабкі сторони, а також розробляти стратегії для подальшого вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Варто визначити що у наукових джерел існує цілий спектр інструментів оцінювання та оптимізації бізнес-процесів підприємств. Методи оцінювання бізнес-процесів є ключовими інструментами аналізу ефективності діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Вони поділяються на кількісні та якісні, що дозволяє враховувати різні аспекти функціонування бізнесу. Ефективним є застосування таких підходів, як побудова ланцюгів процесів, аналіз ресурсів та оцінка відповідності потребам споживачів [12]. Одним із провідних методів є функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який допомагає виявляти неефективні складові процесів та оптимізувати їх для раціоналізації витрат і підвищення якості продукції. Також широко використовується збалансована система показників (BSC), яка оцінює бізнес-процеси через чотири перспективи: фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів та розвитку [13]. Дана методика забезпечує гармонізацію стратегічних і операційних цілей.

Сучасні підходи включають автоматизацію бізнес-процесів через BPM-системи, які сприяють прозорості, скороченню часу виконання завдань і зниженню витрат [14]. Імітаційне моделювання дозволяє створювати віртуальні моделі процесів для аналізу ефективності за різних сценаріїв, що особливо корисно у складних системах.

Для радикального покращення ключових показників ефективності застосовується реінжиніринг бізнес-процесів, орієнтований на повну перебудову діяльності підприємства. У контексті сталого розвитку актуальним є аналіз вартості життєвого циклу продукту, який враховує екологічну складову процесів.

Підсумовуючи аналіз запропонованих методів оцінювання бізнес-процесів, можна зазначити, що більшість із них спрямовані на покращення виконання окремих операційних чи стратегічних завдань, що дозволяє досягати суттєвих результатів у певних аспектах діяльності підприємства. Наприклад, функціонально-вартісний аналіз забезпечує зниження витрат і оптимізацію ресурсів, імітаційне моделювання дозволяє оцінити потенційні ризики й можливості ще на етапі планування, а методики реінжинірингу забезпечують радикальні зміни в організації процесів. Разом із тим, такі методи є більш орієнтованими на вирішення конкретних проблем або на досягнення вузькоспеціалізованих цілей, що часто обмежує їхню комплексність і можливість періодичного використання.

Деякі методи, наприклад, збалансована система показників (BSC), демонструють більший рівень інтеграції, забезпечуючи узгодженість операційної діяльності зі стратегічними цілями підприємства [15]. Однак і цей підхід має певні обмеження, зокрема, залежність від коректності визначення показників і складність у підтриманні його актуальності на різних етапах життєвого циклу підприємства. Інші інструменти, такі як BPM-системи, надають змогу забезпечити прозорість і автоматизацію процесів, однак часто фокусуються на виконанні рутинних завдань і не забезпечують повноцінного оцінювання ефективності процесів із врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників.

Ключовою проблемою залишається недостатня актуальність більшості методів для періодичного комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів. Існуючі підходи здебільшого спрямовані на разове або ситуативне використання, що обмежує їхню здатність враховувати динамічні зміни у середовищі підприємства. Наприклад, імітаційне моделювання чи реінжиніринг є корисними в рамках окремих проєктів, однак їх складність і трудомісткість роблять такі підходи малопридатними для регулярного моніторингу. Для забезпечення повноцінного й системного підходу до оцінювання бізнес-процесів підприємству необхідно розробляти або адаптувати методик, які дозволять інтегрувати періодичне оцінювання з елементами прогнозування та автоматизації, що дозволить не лише підвищувати ефективність виконання процесів, але й зміцнювати їхню взаємодію між підрозділами, забезпечуючи комплексність управління бізнес-процесами.

Базуючись на аналізі наукових джерел за даною тематикою та статистичних даних промислового сектору України в умовах воєнного стану виділимо основні проблеми оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств:

1. Відсутність єдиних стандартів та методик оцінювання ускладнює порівняння результатів між підприємствами та галузями та визначення еталонного зразку. Відсутність єдиних стандартів та методик оцінювання створює серйозні труднощі для промислових підприємств у процесі аналізу їхньої ефективності. Кожне підприємство використовує власні підходи до оцінювання, що робить результати суб'єктивними та непорівнянними. Це не лише ускладнює внутрішнє управління, але й перешкоджає формуванню еталонного зразка ефективності, який можна було б використовувати як орієнтир для інших підприємств. Відсутність стандартизації також перешкоджає створенню національної бази даних про найкращі практики в галузі. Через це підприємства не мають можливості ефективно запозичувати та впроваджувати досвід конкурентів, що обмежує їхній розвиток. Уніфікація методик могла б значно спростити процес порівняння результатів і сприяти формуванню стійкої системи управління ефективністю бізнес-процесів.

2. Брак фінансових ресурсів промислових підприємств перешкоджає впровадженню сучасних систем автоматизації та оцінювання бізнес-процесів. Недостатність фінансування є серйозною проблемою для впровадження інноваційних систем управління на промислових підприємствах України. Високі витрати на придбання спеціалізованого програмного забезпечення, а також на його адаптацію та обслуговування є значним бар'єром для багатьох компаній, особливо малих та середніх. Через обмеженість ресурсів підприємства змушені відкладати або повністю відмовлятися від автоматизації бізнес-процесів, що призводить до зниження конкурентоспроможності. Такі підприємства не можуть скористатися перевагами сучасних технологій, зокрема швидшим аналізом даних, більш точною оцінкою ефективності та оптимізацією витрат.

3. Брак кваліфікованого персоналу обмежує можливості проведення аналізу та управління бізнес-процесами. На багатьох промислових підприємствах України відсутній персонал, який має достатню кваліфікацію для проведення аналізу бізнес-процесів. Це обмежує можливості підприємств використовувати сучасні методи оцінювання та управління, знижуючи якість ухвалення рішень. Низький рівень підготовки працівників також впливає на здатність підприємств впроваджувати інноваційні технології, навіть якщо вони мають доступ до необхідних ресурсів. У результаті бізнес-процеси залишаються неефективними, а їх оптимізація стає складним і тривалим завданням.

4. Опір організаційним змінам серед керівників і персоналу ускладнює впровадження нових підходів до управління. Опір змінам є типовою проблемою для промислових підприємств, де персонал і керівники часто бояться впровадження нових методик через ризик невдачі. Цей опір базується на недостатній поінформованості працівників про переваги змін або побоюваннях втрати робочих місць. У таких умовах навіть найкращі ініціативи щодо оптимізації бізнес-процесів часто залишаються нереалізованими або впроваджуються частково. Це негативно впливає на адаптивність підприємств до ринкових змін і знижує їхню загальну ефективність.

5. Дороговизна та тривалий період впровадження сучасних інтегрованих IT-систем ускладнює автоматизацію збору та аналізу даних про бізнес-процеси. Інтегровані IT-системи є ключовим інструментом для ефективного управління бізнес-процесами, але їх висока вартість і складність впровадження стають серйозною проблемою для промислових підприємств. Встановлення таких систем часто потребує значних фінансових вкладень, часу та додаткових ресурсів. Це робить автоматизацію недосяжною для багатьох підприємств, які змушені покладатися на застарілі технології або ручну обробку даних. У результаті ефективність управління бізнес-процесами значно знижується, а підприємства залишаються менш конкурентоспроможними.



6. Низька поширеність аналізу та моніторингу бізнес-процесів обмежує їх оптимізацію та вдосконалення. Недостатня увага до аналізу та моніторингу бізнес-процесів є поширеною проблемою, яка ускладнює їхню оптимізацію. Багато підприємств не розглядають моніторинг як невід'ємну частину управління, що призводить до недостатнього виявлення проблемних зон і втрати потенційних можливостей для вдосконалення.

Відсутність регулярного аналізу процесів знижує ефективність підприємства, адже ухвалення рішень базується на застарілій або неповній інформації. Ця проблема потребує системного підходу до моніторингу, а також впровадження сучасних інструментів для збору та аналізу даних.

7. Недостатня кваліфікація персоналу у використанні спеціалізованого програмного забезпечення ускладнює оцінювання бізнес-процесів. Навіть за наявності сучасного програмного забезпечення багато промислових підприємств не можуть повною мірою використовувати його потенціал через низький рівень кваліфікації персоналу. Це призводить до неефективного використання ресурсів та уповільнює процес оптимізації бізнес-процесів.

Брак знань і навичок у роботі з програмним забезпеченням також перешкоджає впровадженню автоматизованих систем моніторингу, що знижує загальну ефективність управління. Навчання персоналу є необхідною умовою для розв'язання цієї проблеми.

8. Недооцінка важливості системного управління бізнес-процесами серед керівників обмежує ефективність підприємств. Керівники багатьох підприємств не розглядають управління бізнес-процесами як стратегічний пріоритет. Вони часто зосереджуються на короткострокових цілях, ігноруючи необхідність системного підходу до вдосконалення процесів. Внаслідок цього підприємства не реалізують свій повний потенціал, а їхні бізнес-процеси залишаються неефективними та слабо адаптованими до змін ринкового середовища. Формування культури системного управління є важливим кроком для подолання цієї проблеми.

9. Відсутність регулярного моніторингу бізнес-процесів призводить до прийняття рішень на основі неповної або застарілої інформації. Багато підприємств нехтують регулярним моніторингом бізнес-процесів, що призводить до невчасного виявлення проблем і втрати можливостей для вдосконалення. У таких умовах керівництво часто приймає рішення, спираючись на неповні дані, що знижує їхню ефективність. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно ідентифікувати слабкі місця, забезпечуючи основу для коригування стратегії. Відсутність цієї практики значно знижує конкурентоспроможність підприємств і обмежує їхній розвиток. Описані проблеми було згруповано в таблиці 1.

Таблиця 1. Групи проблем економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств

Групи проблем	Структура проблем
Організаційні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Слабке розуміння серед керівників доцільності управління бізнес-процесами, що знижує шанси підприємств виявити внутрішні резерви для покращення ефективності.</li> <li>— Слабка поширеність аналізу та моніторингу бізнес-процесів на підприємствах, що обмежує можливості їх оптимізації.</li> <li>— Спротив організаційним змінам з боку керівництва та персоналу, що ускладнює впровадження нових підходів.</li> <li>— Відсутність культури системного управління бізнес-процесами на багатьох підприємствах.</li> <li>— Недооцінка значення довгострокових переваг, які можна отримати від впровадження сучасних підходів до оцінювання ефективності.</li> </ul>
Технічні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відсутність інтегрованих інформаційних систем, які дозволяють автоматизувати збір і аналіз даних про бізнес-процеси.</li> <li>— Необхідність придбання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу та візуалізації бізнес-процесів.</li> <li>— Недостатність сучасних ІТ-рішень, таких як BPM-системи, для забезпечення прозорості та ефективності управління.</li> </ul>
Методологічні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відсутність єдиних стандартів і методик оцінювання ефективності бізнес-процесів, що ускладнює порівняння результатів між підприємствами.</li> <li>— Недосконалість існуючих методів для регулярного та комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів.</li> <li>— Складність адаптації методів оцінювання до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.</li> </ul>
Проблеми людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Брак кваліфікованого персоналу, здатного проводити аналіз, візуалізацію та управління бізнес-процесами.</li> <li>— Недостатність навичок роботи з сучасними ІТ-системами та методами візуалізації бізнес-процесів.</li> <li>— Відсутність фахівців, які можуть інтегрувати бізнес-процеси у загальну систему управління підприємством.</li> </ul>
Фінансові проблеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Недостатність фінансування для впровадження сучасних інформаційних систем і програмного забезпечення, особливо в умовах війни та економічного спаду.</li> <li>— Високі витрати на навчання персоналу та придбання ІТ-рішень.</li> <li>— Обмеженість ресурсів для регулярного проведення комплексного моніторингу бізнес-процесів.</li> </ul>

Джерело: власна розробка автора

Однією з важливих проблем впровадження управління бізнес-процесами та систематичного оцінювання їхньої ефективності є неочевидність економії витрат, яку можна досягнути завдяки такому підходу. Для багатьох промислових підприємств, особливо в умовах українського ринку, питання оптимізації витрат є критично важливим, але недостатня кількість прозорих та обґрунтованих доказів щодо економічних вигод ускладнює прийняття рішень на користь впровадження сучасних методів. Підприємства часто зіштовхуються з труднощами у прогнозуванні економічних переваг оцінювання, зокрема визначення мінімального рівня витрат, якого можна досягти внаслідок оптимізації бізнес-процесів. Це створює ризик, що ресурси, вкладені у впровадження системи управління бізнес-процесами, не виправдають себе у короткостроковій перспективі, що є важливим фактором для підприємств, які працюють в умовах обмеженого бюджету.

Процес впровадження методів оцінювання бізнес-процесів є не лише ресурсомістким, але й тривалим. Він потребує адаптації під специфіку підприємства, залучення кваліфікованих фахівців, придбання та інтеграції програмного забезпечення, а також постійного навчання персоналу. Економічна віддача від таких заходів часто проявляється лише у довгостроковій перспективі, що суперечить очікуванням багатьох підприємств, орієнтованих на швидке отримання результатів.

З іншого боку, підприємства, які мають значний потенціал економії завдяки впровадженню системного оцінювання бізнес-процесів, часто відмовляються від інтеграції таких підходів через невизначеність окупності інвестицій. Особливо це стосується промислових компаній, які працюють у середовищі нестабільної економіки та високої конкуренції, де будь-яка інвестиція в управлінські інновації розглядається як ризик. Таким чином, невизначеність фінансових вигод ускладнює впровадження ефективного управління бізнес-процесами, залишаючи підприємства без можливості повністю реалізувати свій потенціал зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Щоб подолати цю проблему, необхідно розробити методики та інструменти, які дозволять чітко прогнозувати економічні переваги від впровадження оцінювання бізнес-процесів. Важливим є формування аналітичних моделей, що дозволять підприємствам оцінювати потенційний рівень економії витрат ще на етапі прийняття управлінського рішення. Зокрема, в межах вже проведених досліджень запропоновано модель оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності з використанням методу функціонального моделювання ARIS, яка може бути застосована і в діяльності промислового сектору в Україні [16]. Додатково варто проводити інформаційно-просвітницьку роботу, демонструючи реальні кейси успішного впровадження таких підходів, особливо для підприємств, що працюють у схожих умовах. Інтеграція цього підходу може стати ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності промислових підприємств України.

Важливим чинником, який стримує промислові підприємства в Україні від вирішення зазначених проблем та прийняття комплексних рішень реінжинірингу бізнес-процесів з метою їх оптимізації є також і фактор війни в Україні, які, попри вплив через економічні та політичні фактори, звужує горизонт планування керівників з об'єктивних обставин та зумовлює необхідність фокусування на поточних проблемах та викликах. Проте, після завершення війни в Україні та встановлення стійкого миру, проблема оптимізації комплексу бізнес-процесів промислових підприємств буде першочерговою в світлі викликів та необхідності нарощування конкурентоздатності підприємств та інтеграції економіки України в Європейський Союз. Відтак, вирішення зазначених проблем стане першочерговим завданням керівників всіх рівнів управління промислових підприємств.

## Висновки

Результати дослідження показали, що основними перешкодами для впровадження оцінювання ефективності бізнес-процесів у промислових підприємствах є відсутність єдиних стандартів, недостатність фінансових і технічних ресурсів, низький рівень кваліфікації персоналу та опір організаційним змінам. Запропоновано систематизований підхід до аналізу цих проблем, що дозволяє виділити організаційні, методологічні, технічні, фінансові та кадрові аспекти, які потребують особливої уваги для подолання бар'єрів. У рамках дослідження було визначено основні критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів і проведено аналіз існуючих методів, які можуть бути адаптовані до умов українського промислового сектора. Отримані результати підтверджують необхідність інтеграції інноваційних інструментів і підходів, які враховують специфіку функціонування підприємств у нестабільних умовах.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення алгоритму впровадження інструментів оцінювання ефективності бізнес-процесів для промислових підприємств у повоєнний період. У цьому контексті важливо враховувати їх специфіку, а також стан внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволить забезпечити ефективність і стійкість таких підприємств. Крім того, перспективним напрямом є вивчення впливу сучасних інформаційно-аналітичних систем, таких як BPM-системи та імітаційне моделювання, на ефективність моніторингу і управління бізнес-процесами в умовах постійних змін ринкового середовища.

## Abstract

The article addresses the critical issues associated with the economic evaluation of business process efficiency in industrial enterprises, emphasizing the lack of unified standards and methodologies, limited financial and technical resources, insufficient personnel qualifications, and organizational resistance to change. The study

highlights the importance of effective business process evaluation in the context of globalization, digital transformation, and the challenges of operating in volatile economic conditions exacerbated by war.

The article begins by outlining the problem statement, emphasizing the relevance of business process efficiency evaluation as a critical tool for industrial enterprise management. It identifies the primary barriers hindering the implementation of comprehensive evaluation methodologies, including organizational, methodological, technical, financial, and human resource challenges.

The literature review explores existing approaches to business process evaluation, referencing key studies that propose structured frameworks for assessing process efficiency. Various criteria, such as effectiveness, productivity, quality, flexibility, cycle time, and resource utilization, are identified as essential components of evaluation. Furthermore, the study analyzes modern methods, including functional-cost analysis, balanced scorecard systems, BPM systems, and simulation modeling, which have proven effective in addressing specific aspects of process optimization.

The article emphasizes the practical significance of these methods for Ukrainian industrial enterprises, advocating for their adaptation to enhance competitiveness in a dynamic economic environment. A systematic approach to monitoring and evaluating business processes is proposed, integrating innovative tools and approaches to address the identified challenges.

The research findings underscore the necessity of adopting a comprehensive evaluation methodology that aligns operational processes with strategic goals. The study concludes with recommendations for implementing monitoring systems, automating evaluation processes, and fostering a culture of systemic management to ensure long-term efficiency and resilience. These recommendations are particularly relevant for Ukrainian industrial enterprises aiming to integrate into the European market and achieve sustainable development in the post-war period.

This study provides a foundation for further research into the development of algorithms and tools for business process evaluation in industrial enterprises, considering the specific conditions of Ukraine's industrial sector. The findings contribute to the broader understanding of how innovative evaluation methods can drive operational and strategic improvements, ensuring competitiveness and sustainable growth.

#### Список літератури:

1. Тігарева В.А., Станкевич І.В. (2016). Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського, 3(98), 113-122.
2. Соколова Н.О. (2023). Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. Економіка та суспільство, (53), 151-158.
3. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. № 3. С. 64-69.
4. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993;
5. Стец І.І. (2017). Інтегральні методи оцінювання економічної ефективності функціонування підприємства. Економіка та управління підприємствами, (8), 249-256.
6. Латишева О.В., Смирнова І.І., Антонова В.І. (2020). Проблеми оцінювання соціальних та еколого-орієнтованих бізнес-процесів на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету, (30), 110-114.
7. Тендюк А.О., Стрижеус Л.В., Бондарович Ю.Ю. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів // Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2022. Вип. 19(75). С. 248-255. DOI: 10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29.
8. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22. Частина 3. С. 22-26.
9. Артюх О., Чернишова Л. (2022). Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство, (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-7.
10. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 6 (76). С. 53-55.
11. Дубініна В.В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 53. С. 67-74.
12. Карачина Н.П. та Сметанюк О.А. (2020). Проблеми оцінювання ефективності підприємницької діяльності. Теоретичні, методичні та практичні аспекти сталого розвитку економіки України (с. 188-197). За ред. О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М.М.».
13. Шитікова Л., Кугушева Ю. (2018). Дослідження показників оцінки ефективності роботи промислових підприємств. Економічний простір, (137), 190-197.

14. Литвин З.Б. (2017). Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. Причорноморські економічні студії, (22), 205-209.
15. Миронова М.І. (2019). До питання методології оцінювання ефективності бізнесу. Підприємництво і торгівля, (24), 115-120.
16. Мельник О.Г., Мукан, О.В., Злотнік М.Л. (2019). Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (2), 43-52.

## References:

1. Tihareva, V.A., & Stankevych, I.V. (2016). Analysis of existing approaches and methods for evaluating business processes of enterprises and organizations. *Visnyk KNU named after Mykhailo Ostrohradskyi*, 3(98), 113-122 [in Ukrainian].
2. Sokolova, N.O. (2023). Assessment of the impact of business process efficiency on the competitiveness of e-business enterprises. *Economy and Society*, (53), 151-158 [in Ukrainian].
3. Korzachenko, O.V. (2013). Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: Problems and prospects. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, (3), 64-69 [in Ukrainian].
4. Ericsson Quality Institute. (1993). *Business Process Management*. Ericsson [in English].
5. Stets, I.I. (2017). Integral methods for evaluating the economic efficiency of enterprise functioning. *Economics and Enterprise Management*, (8), 249-256 [in Ukrainian].
6. Latysheva, O.V., Smyrnova, I.I., & Antonova, V.I. (2020). Problems of evaluating socially and environmentally oriented business processes in enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (30), 110-114 [in Ukrainian].
7. Tendyuk, A.O., Stryzheus, L.V., & Bondarovich, Y.Y. (2022). Methodological approaches to business process evaluation. *Economic Sciences: Collection of Scientific Works of Lutsk National Technical University. Series "Regional Economy"*, 19(75), 248-255. DOI: 10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29 [in Ukrainian].
8. Olshanskyi, O.V. (2018). Features of business process management in trade enterprises and methods of their improvement. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (22), Part 3, 22-26 [in Ukrainian].
9. Artiukh, O., & Chernyshova, L. (2022). Assessment of business process performance in retail enterprises: A review of approaches. *Economy and Society*, (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-7 [in Ukrainian].
10. Olshanskyi, O.V. (2018). Evaluation of enterprise business process efficiency. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 6(76), 53-55 [in Ukrainian].
11. Dubinina, V.V. (2016). Diagnosis of the state of business processes of enterprises: Imperatives for development. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, (53), 67-74 [in Ukrainian].
12. Karachyna, N.P., & Smetaniuk, O.A. (2020). Problems of evaluating entrepreneurial activity efficiency. In O.O. Nepochatenko (Ed.), *Theoretical, Methodological, and Practical Aspects of Sustainable Economic Development of Ukraine* (pp. 188-197). Uman: Publisher "Sochinskyi M.M." [in Ukrainian].
13. Shytykova, L., & Kuhusheva, Yu. (2018). Research of performance evaluation indicators for industrial enterprises. *Economic Space*, (137), 190-197 [in Ukrainian].
14. Lytvyn, Z.B. (2017). Relevance of business process diagnostics in modern economic conditions. *Black Sea Economic Studies*, (22), 205-209 [in Ukrainian].
15. Myronova, M.I. (2019). On the methodology of business efficiency evaluation. *Entrepreneurship and Trade*, (24), 115-120 [in Ukrainian].
16. Melnyk, O.H., Mukan, O.V., & Zlotnyk, M.L. (2019). Features of modeling and optimizing business processes in the context of international activities. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, (2), 43-52 [in Ukrainian].

### Посилання на статтю:

Мельник О.Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств / О.Г. Мельник // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2024. – № 3 (29). – С. 97-104. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/97.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.12. DOI: 10.5281/zenodo.14635599.

### Reference a Journal Article:

Melnyk O.H. Problems of Economic Evaluation of the Efficiency of Business Processes in Industrial Enterprises / O.H. Melnyk // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2024. – № 3 (29). – P. 97-104. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/97.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.12. DOI: 10.5281/zenodo.14635599.

