

УДК 658.512

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.35>**Красностанова Н.Е.**

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту організацій,
Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Стоян Р.Г.

аспірант кафедри менеджменту організацій,
Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті досліджено роль людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів і тлумачення економічної категорії «бізнес-процес», а також рекомендовано точку зору щодо її розуміння. Розглянуто сутність управління бізнес-процесами на підприємствах, переваги та ефективність його використання. Відзначено й систематизовано п'ять етапів (дизайн, модель, виконання, спостереження, оптимізування) формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві та три його типи (інтеграційно-орієнтований, людино-орієнтований, документо-орієнтований). Досліджено та порівняно найбільш популярні програмні забезпечення з управління бізнес-процесами підприємства. Розглянуто чотири основних елементи із системи управління бізнес-процесами з технічної точки зору (двигун процесу, бізнес-аналітик, спільна робота, гнучкість).

Ключові слова: бізнес-процес, етап, ефективність, людський капітал, підприємство, програмне забезпечення, тип, управління.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки на всіх рівнях доводить зростаючу роль людського капіталу на підприємствах. Так, людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці, завдяки чому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу [1].

Для працівників підприємств стає все більш важливим бути суб'єктом професійної діяльності, тобто бачити результати праці відповідно до цілей підприємства, намічати конкретні перспективи у своїй діяльності, бути активним перетворювачем себе та своєї професійної діяльності. Формування суб'єктних здібностей працівника як елементарної складової частини людського капіталу підприємства є дворівневим. Перший рівень складають компетенції, другий рівень – способи розумових взаємодій. Саме в зоні розумових взаємодій формується ядро суб'єктної активності, яка забезпечує ініціативний та інноваційний характер розумової активності працівника на підприємстві.

До найважливіших факторів підвищення ролі людського капіталу на підприємствах належить зміна змісту праці, оптимізація продуктивності праці із застосуванням нових технологій та про-

грамного забезпечення, що вимагає певної системи з управління та використання нових знань та навичок. Повсюдна автоматизація підприємницької діяльності сприяє зменшенню зайнятості у виробництві людей від багатьох рутинних операцій та змусила працювати над осмисленням процесів з урахуванням оптимізації трудової діяльності. Внаслідок розумових взаємодій у підприємницькій діяльності започаткувалося таке явище, як бізнес-процес, а також сформувалась система управління ним.

Ефективне управління підприємством передбачає концентрацію зусиль не на окремих функціях підприємства, а на наскрізних ланцюжках операцій, що проходять через безліч структурних підрозділів, які є частиною бізнес-процесу. Такий процесний підхід до управління підприємствами дає змогу сконцентруватись на отриманні кінцевого результату процесу, підвищує ступінь координованості виконання операцій, прискорює бізнес-процеси й підвищує якість роботи. Водночас керівники підприємств переорієнтовують свою увагу на процеси підвищення ефективності роботи підприємства відповідно до сучасних умови у країні. Такі вимоги сприяють удосконаленню системи управління шляхом застосування системного мислення та управління бізнес-процесами в якості принципів, які довели свою ефективність у роботі підприємств у різних країнах світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів у діяльності підприємств присвячено низку наукових праць таких вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, як, зокрема, В. Турчак, Е. Демінг, О. Дума, К. Міхеєнко, Т. Луцька, С. Урба, М. Хаммер, Д. Харінгтон, Л. Чернобай [2–12]. Проте деякі питання щодо сутності бізнес-процесів в управлінні підприємства залишаються недослідженими в повному обсязі, що пов'язано з економічною трансформацією та вимагає постійного вдосконалення. Незважаючи на велику зацікавленість науковців та дослідників, питання визначення сутності та узагальнення концептуальних основ з управління бізнес-процесами на підприємствах є актуальними.

Мета статті полягає у розкритті сутності та узагальненні концептуальних основ з управління бізнес-процесами на підприємствах за рахунок людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні підприємницькі умови сприяють формуванню не тільки фізичних, але й складних інтелектуальних операцій, надаючи працівникам час для творчості. Відповідно, будь-яка діяльність вимагає спеціальних навичок, а люди, які працюють на підприємствах, є продуктивною силою, а також інтелектуальним та освітнім потенціалом. Кожен працівник є безпосереднім носієм якоїсь технології, підходів, напрацьованих і налагоджених контактів. Стаючи суб'єктом власної професійної діяльності, працівник формує нову суб'єктну траєкторію в професійному співтоваристві за рахунок формування системи управління, яка налагоджує виробничий процес. Водночас посилення впливу динамічного розвитку ділового середовища, зростання конкуренції та вимог споживачів, впровадження інформаційних технологій та їх послідовне ускладнення вимагають особливого ставлення до управління бізнес-процесами на підприємствах. Однак слід відзначити, що єдиного тлумачення категорії бізнес-процесів у досліджуваних джерелах немає, як наслідок, розглянемо найбільш поширені тлумачення цієї економічної категорії. Серед тлумачень проблематики бізнес-процесу, які надають дослідники, найбільш поширеними розуміннями є такі.

1) Е. Демінг під бізнес-процесом пропонує розглядати будь-який вид діяльності в роботі організації [7].

2) М. Хаммер та Д. Чампі визначають бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один або кілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [8].

3) Д. Харінгтон вказує на те, що процесом прийнято називати послідовність взаємопов'язаних дій з перетворення «входів» на «виходи», під час яких перші набувають цінності, доданої обробленням [9].

4) В. Холин у бізнес-процесах вбачає стійкий, регулярний, логічно взаємопов'язаний набір дій і процедур з досягнення певного результату бізнес-діяльності [10].

5) Т. Давенпорт визначає бізнес-процес як набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності [11].

6) В. Сліферов та В. Репін зазначають, що це є стійкою, цілеспрямованою сукупністю взаємозалежних видів діяльності, яка за встановленою технологією використання методів і ресурсів перетворює «входи» на «виходи», які є цінністю для споживача [12].

Проаналізувавши праці згаданих у роботі вчених [2–12], ми можемо стверджувати, що управління бізнес-процесами – це концепція управління, в якій використовуються різні методи для виявлення, моделювання, аналізу, вимірювання, поліпшення з оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. Як наслідок, управління бізнес-процесами створює взаємозв'язок між різними бізнес-процесами на підприємстві та служить основою для організаційних та інформаційно-технологічних ланцюжків, спрямованих на поліпшення документації, ресурсів та процесів. Отже, управління бізнес-процесами включає управління ланцюгами поставок, управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами, планування ресурсів підприємства та бізнес-аналітику. Відповідно, метою управління бізнес-процесами є постійне поліпшення процесів підприємства.

Бізнес-процеси є динамічними й складними та повинні враховувати мережу внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства. За допомогою управління бізнес-процесами такі складні міжфункціональні процеси можна координувати та автоматизувати. У рамках управління бізнес-процесами процеси можуть бути змодельовані, а потім приведені у відповідність до вимог підприємства або ділового партнера. Їхня здатність постійно адаптуватися до сучасних умов відіграє ключову роль, оскільки негайна реакція на нові бізнес-ситуації приводить до високого ступеня гнучкості.

Слід зазначити, що управління бізнес-процесами є частиною управління операціями та включає моделювання, автоматизацію, виконання, контроль, вимірювання й оптимізацію потоків ділової активності підприємства. Кінцевою метою управління бізнес-процесами є підтримка

цілей підприємства, що охоплює системи, співробітників, клієнтів (споживачів) і партнерів всередині та за межами підприємства.

Управління бізнес-процесами найкраще працює в галузях, де люди не підходять для постійно зростаючої автоматизації та схильні до помилок. Водночас «адекватно» реалізований механізм управління бізнес-процесами можна використовувати як конкурентну перевагу підприємства для його ефективного розвитку.

Слід відзначити, що основними перевагами системи управління бізнес-процесами підприємства є не тільки економія часу, коштів та інших активів, але й підвищення гнучкості діяльності, тобто здатність призупиняти та прискорювати бізнес-процеси або підтримувати відповідність нормативним вимогам. Це досягається за рахунок поліпшеної системи управління процесами, регулювання та моніторингу бізнес-процесів, а також розроблення своєчасних рішень на момент прийняття рішень під час формування стратегії розвитку підприємства.

Управління бізнес-процесами також ефективно в галузях, де потрібна оптимізація з точки зору «час – витрати». Усунення дрібних вузьких місць може привести до позитивного ефекту у задоволенні загального попиту на ринку. Результатом цього є збільшення обсягів продажу та виручки, а також підвищення ефективності, викликане усуненням надмірності та можливих помилок, що є позитивною рисою процесу управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами на підприємстві поліпшує процеси та забезпечує оптимальну роботу всіх аспектів діяльності підприємства. Проведені дослідження дають можливість окреслити та систематизувати такі етапи формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві [2–6].

1) Дизайн. Більшість процесів включає форму для збору даних та робочий процес для їх оброблення. Як наслідок, підприємству потрібно створити свою форму й функціональні обов'язки в кожному робочому процесі.

2) Модель. Підприємству слід формувати процес у візуальному макеті. Як наслідок, керівництво підприємства відкоригує такі деталі, як терміни й умови, щоб дати чітке уявлення про послідовність подій та потоку даних у процесі.

3) Виконання. Підприємству слід спочатку реалізувати процес, протестувавши його з невеликою групою у якомусь відділі підприємства, а потім відкрити його для всіх користувачів. Як наслідок, керівництво підприємства має дотримуватися конфіденційності інформації.

4) Спостереження. Керівництву підприємства слід спостерігати за процесом, який проходить

через робочий процес. Як наслідок, керівництво підприємства має використовувати відповідні метрики для визначення прогресу, вимірювання ефективності та визначення вузьких місць.

5) Оптимізування. Керівництву підприємства слід звернути увагу на будь-які зміни та проаналізувати їх, внести необхідні зміни в робочий процес, щоби зробити його більш ефективним.

Системи управління бізнес-процесами можуть бути класифіковані залежно від мети, для якої вони сформовані. Як наслідок, окреслимо такі три типи управління бізнес-процесами [2–6].

1) Інтеграційно-орієнтований. Цей тип системи управління бізнес-процесами обробляє процеси, які переважно переміщуються між наявними системами (HRMS, CRM, ERP) без особливої участі людини. Системи управління бізнес-процесами, орієнтовані на інтеграцію, мають широкі коннектори та доступ до API, що дає змогу швидко створювати процеси.

2) Людино-орієнтований. Орієнтований на людину з управління бізнес-процесами, призначений для тих процесів, які переважно виконуються людьми. Вони мають багато завдань, що виконуються окремими особами. Ці платформи відрізняються зручним інтерфейсом, зручними повідомленнями й швидким відстеженням.

3) Документно-орієнтований. Ці рішення з управління бізнес-процесами необхідні, коли документ (контракт або угода) перебуває в центрі процесу. Вони включають маршрутизацію, форматування, перевірку й одержання документа, підписаного, коли завдання проходять робочий процес.

Більшість систем управління бізнес-процесами зможе включати елементи кожного з них, але у кожній зазвичай є одне завдання. Оскільки розмір та складність щоденних завдань підприємств часто вимагають використання технологій для ефективного моделювання бізнес-процесів, підприємства зазвичай покладаються на програмне забезпечення з управління бізнес-процесами.

Природно, що використання програмного забезпечення з управління бізнес-процесами, з одного боку, усунуло неузгодженість у діяльності різних бізнес-процесів на підприємстві та дало змогу практично миттєво отримувати інформацію про будь-які зміни на підприємстві, що забезпечує синхронізацію виробництва, а з іншого боку, вимагає від працівників високого професіоналізму, культури спілкування, почуття колективізму, турботи про інтереси підприємства. Підвищення вимог до працівника одночасно означає й зростання його ролі у виробництві, й ускладнення функцій управління ним.

Підвищення ролі людського чинника в бізнес-процесі на підприємствах пов'язано також із появою нових високотехнологічних галузей,

розширенням сфери інформаційних послуг, що зумовило зростання ролі кваліфікації працівників, їх інтелектуалізацію праці. Керівники підприємств, які розуміють важливість використання всіх можливостей людського капіталу, віднесли це завдання до найважливіших організаційних завдань задля ефективного здійснення бізнес-процесів на підприємстві. Як наслідок, в організаціях створюються всі необхідні організаційно-технічні та соціально-психологічні умови для формування ефективного трудового потенціалу, що прагнуть до максимальної реалізації професійних, фізичних та духовних якостей працівників.

Програмне забезпечення для управління бізнес-процесами може також бути превентивною мірою для підприємства, оскільки воно забезпечує дотримання стандартів та законів і сприяє заходам безпеки. Таким чином, порівняємо найбільш популярні програмні забезпечення управління бізнес-процесами підприємства (табл. 1) [13; 14].

Зазначена таблиця дає змогу менеджерам підприємств вибрати найбільш ефективну програму з урахуванням операційної простоти, ціноутворення та технічної підтримки.

Варто зазначити, що підприємства купують програмне забезпечення задля вирішення деяких завдань оперативно та ефективно. Також програмне забезпечення з управління бізнес-процесами дає змогу користувачам легко створювати

унікальні робочі процеси, оцінювати необхідні кроки для досягнення мети й інтегрувати різні рішення. Так, дії, які необхідно виконати, зазвичай потребують багато часу і є складними, тому пошук способу автоматизації цих бізнес-процесів може бути дуже корисним для будь-якого підприємства. Крім того, програмне забезпечення дає змогу отримати уявлення про ефективність процесів на підприємстві. Інструменти програмного забезпечення з управління бізнес-процесами можуть допомогти виявити вузькі місця й не потрібні етапи процесу, а також навіть допомогти працівникам нести відповідальність за свої дії.

Програмне забезпечення з управління бізнес-процесами підприємства не тільки допомагає вирішувати оперативно та ефективно завдання підприємства, але й сприяє підвищенню ефективності та продуктивності на підприємстві. Так, підвищення ефективності за рахунок програмного забезпечення (бізнес-процес) під час реалізації завдання виконується найбільш ефективним способом. Процеси налаштовані оптимальним чином, щоби підприємства не витрачали ресурси, а працівники не витрачали час. Кроки не пропускаються, а всі дії виконуються так, як повинні, тому всі завдання вирішуються в повному обсязі.

Підвищення продуктивності відбувається, якщо підприємства належним чином використовують переваги інструментів програмного забез-

Таблиця 1 – Програмні забезпечення управління бізнес-процесами підприємства

Назва бренду	Популярність серед споживачів	Розроблення процесу	Операційна простота	Ціноутворення	Підтримка
Nintex	Мале та середнє підприємство	Інтуїтивний дизайн на основі браузера	On- prem	За цитатою	Немає (з відкритим вихідним кодом)
Process Maker	Корпорації, уряди та організації, що шукають масштаб підприємства	BPMN 2.0	Різні видання on-prem і хмарні	Від 1 000 дол. на місяць (необмежена кількість користувачів)	Відеодокументація, електронна пошта, вебінари, миттєвий чат користувачів
Kissflow	Мале та середнє підприємство, середній ринок	Людино-орієнтований інтерфейс перетягування	Хмарна основа	Від 390 дол. на місяць, 4,3 із 5 (голоси)	Відеодокументація, електронна пошта, вебінари, миттєвий чат
BizAgi	Малий та середній бізнес, середній ринок, підприємства	Bizagi BPMN Modeler	Хмара розміщено на прем'єрі	Постійна ліцензія за 800 дол. на рік + 134 дол. на обслуговування (або) однорічна ліцензія за 311 дол. на рік	Базова безкоштовно (без SLA) або преміум-підтримка за додаткову плату
Zoho Creator	Фрілансери, мале та середнє підприємство	Конструктор скриптів для перетягування фрагментів коду	Веб-сайт, на прієм або може бути самостійним	5–15 дол. на користувача на місяць (залежно від ліцензійних планів)	Електронна пошта, телефон, навчання, ескалація квитків

печення з управління бізнес-процесами підприємства. Це означає, що вони економлять час своїх працівників за рахунок автоматизації. Оптимізуючи та автоматизуючи виснажливі завдання, працівники отримують більше часу, щоби зосередитись на критично важливих для діяльності завданнях, а не на трудомістких.

Важливо відзначити, що підприємства, які вирішили використовувати принципи управління бізнес-процесами, виявили раніше бездіяльний потенціал та визначили нові галузі для поліпшення підприємницької діяльності. Однак основними перевагами бізнес-процесів є:

- контроль над хаотичними та громіздкими процесами;
- створення, відображення, аналіз та поліпшення бізнес-процесів підприємства;
- виконання повсякденних операцій підприємства більш ефективно;
- збільшення кількості реалізації організаційних цілей;
- розвиток підприємства відповідно до цифрового перетворення;
- покращення та оптимізація заплутаних операцій підприємства;
- систематичне відстеження окремих елементів підприємства за ступенем їх просування в робочому процесі.

Ефективна система управління бізнес-процесами дає змогу моделювати, проєктувати, виконувати та обслуговувати бізнес-процеси, а також залучає співробітників, які керують ними в різних відділах і відділеннях. Якщо така система добре спроектована, впроваджена й підтримується, вона діє як міст між інформаційними технологіями та бізнес-доменами на підприємстві. Ключем до успішної співпраці між цими доменами є правильний вибір рішення для управління бізнес-процесами, адже воно має бути надійним і гнучким.

З технологічної точки зору існує чотири основних елементи системи управління бізнес-процесами. По-перше, є двигун процесу, тобто надійна платформа для моделювання та виконання програм, заснованих на процесах, включаючи бізнес-правила. По-друге, є компонент бізнес-аналітики, який зі звітами та інформаційними панелями дає змогу менеджерам визначати тенденції, можли-

вості й проблеми бізнесу, а також реагувати їм. По-третє, є управління контентом, що надає систему для зберігання й захисту електронних документів, зображень та інших файлів. По-четверте, є інструменти спільної роботи, що полегшують спілкування всередині відділів і між ними за допомогою дискусійних форумів, динамічних робочих просторів, дошок оголошень та аналогічних рішень.

Ключовим аспектом добре діючої системи програмного забезпечення управління бізнес-процесами є гнучкість, оскільки бізнес-процеси постійно повинні адаптуватися до змін у середовищі. Крім того, має бути забезпечено дотримання бізнес-стратегії, політики та урядових постанов.

Висновки. Значимість людського капіталу обумовлюється також тією обставиною, що знання працівників, професіоналізм, відданість підприємству, вміння працювати в команді, готовність до змін стають головними гарантами створення ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві. В умовах економічної трансформації підприємства не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни та вжиття відповідних заходів на підприємстві. За таких умов ведення підприємницької діяльності більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Саме тому функціонування підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Розвиток підприємництва в сучасних економічних умовах все більше диктується необхідністю опори на людський капітал як сукупність організаційних відносин на базі певної культури, що формує узгодженість взаємозв'язків між працівниками та програмним забезпеченням бізнес-процесами. Водночас постійні зміни ролі людини на підприємстві та якісні зміни в економіці, організаційній культурі й технологіях по-новому поставили такі завдання, як ретельний відбір, підготовка, оплата й правильне використання людського капіталу. Як наслідок, подальші наукові дослідження пов'язані з оцінюванням ефективності управління бізнес-процесами з урахуванням людського потенціалу та підприємницького середовища.

Список використаних джерел:

1. Близнюк В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*. 2005. № 2. С. 64–78.
2. Луцька Т. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 49–53.
3. Ткачук В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 79–86.
4. Чорнобай Л., Дума О. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20 (дата звернення: 06.05.2020).

5. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. 2014. Вип. 51. С. 215–221.
6. Міхєєнко К. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 [44]. С. 74–76.
7. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет, 2005. 288 с.
9. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург : Азбука, 2002. 311 с.
10. Холин В. Реинжиниринг и логистика взаимосвязи бизнес-процессов в страховых компаниях. Конъюнктура товарных рынков. 2008. № 4. С. 58–64.
11. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. 326 p.
12. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению организацией. Москва : Трек, 2003. С. 28–32.
13. 9 программ для моделирования бизнес процессов. URL: <https://www.crmoz.com/blogs/post/business-process-modeling> (дата звернення: 06.05.2020).
14. The Complete Guide To Choosing The Best BPM Software. URL: <https://kissflow.com/bpm/best-bpm-software> (дата звернення: 06.05.2020).

References:

1. Blyzniuk V. [2005] Liudskiy kapital yak faktor ekonomichnoho rozvytku [evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv ta suchasnist] [Human capital as a factor of economic development [evolution of methodological approaches and modernity]]. *Ekonomika i prohnouzuvannia*. № 2, pp. 64–78.
2. Lutska T. [2011] Metodychni pidkhody do upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstv sfery posluh [Methodical approaches to business process management of service enterprises]. *Ekonomika APK*. № 4, pp. 49–53.
3. Tkachuk V. [2016] Upravlinnia rezultatyvnistiu biznes-protseiv u malomu pidpriemnytstvi [Business process performance management in small businesses]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 4, pp. 79–86.
4. Chornobai L., Duma O. [2013] Biznes-protseiv pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. № 769, pp. 125–131. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20 [accessed: 06 May 2020].
5. Urba S. [2014] Osoblyvosti upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstva [Features of business process management of the enterprise] *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii: Ekonomichna*. Vol. 51, pp. 215–221.
6. Mikhieienko K. [2013] Upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Management of business processes of the enterprise on the basis of a balanced system of indicators]. *Innovatsiina ekonomika*. № 6 [44], pp. 74–76.
7. Deming W.E. [1982] Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, *Center for Advanced Engineering Study*. 373 p. [in Massachusetts].
8. Khammer M., Champy Dzh. [2005] Reynzhynirynh korporatsyy. Manyfest revoliutsyy v byznese [Reengineering Corporation. Manifest of a revolution in business]. SPb. : Sankt-Peterburskiy unyversytet, 288 p. [in Russia].
9. Kharrynhton Dzh., Esselynh K.C., Nymvehen Kh.V. [2002] Optymyzatsiya byznese-protseiv. Dokumentyrovanye, analyz, upravlenye, optymyzatsiya [Business process optimization. Documentation, analysis, management, optimization]. SPb. : Azbuka, 311 p. [in Russia].
10. Kholyn V. [2008] Reynzhynirynh y lohystyka vzaymosviazhy byznese-protseiv v strakhovykh kompaniyakh [Reengineering and logistics of business processes in insurance companies]. *Kon'unktura tovarnykh rynkov*. № 4, pp. 58–64.
11. Davenport T. [1993] Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 326 p. [in Massachusetts].
12. Elyferov V.H., Repyn V.V. [2003] Protseivnyi podkhod k upravleniyu orhanyzatsyy [A process approach to managing an organization]. M. : Trek, 2003, pp. 28–32. [in Russia].
13. 9 prohramm dlia modelyrovanyia byznese protseiv. Available at: <https://www.crmoz.com/blogs/post/business-process-modeling> [accessed: 06 May 2020].
14. The Complete Guide To Choosing The Best BPM Software. Available at: <https://kissflow.com/bpm/best-bpm-software> [accessed: 06 May 2020].

Krasnostanova Nataliia, Stoian Rustam
*Odesa Regional Institute for Public Administration of the
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

CONCEPTUAL BASIS OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES

The purpose of the article is to reveal the essence and generalize the conceptual foundations of business process management in enterprises at the expense of human capital.

Effective management involves a focus not on individual functions and on through chains of transactions that span many structural units that constitute the business processes. Such a process approach to enterprise management allows you to concentrate on getting the end result of the process increases the degree of coordination of operations and accelerates business processes and improves the quality of work. However, some questions about the nature of business processes management in the enterprise remain unexplored in full to meet modern conditions, which proves the relevance of the study.

The study used General scientific methods: dialectic, system-structural analysis and synthesis and generalization.

The article examines the interpretation of economic category "business process" and recommended that it's his understanding. So, we determined that the management of business processes is the concept of governance in which different methods are used for discovering, modeling, analyzing, measuring, and improving for optimizing business processes in enterprises. As a consequence, the management of business processes creates relations the relationship between the various business processes in the company and serves as the basis for organizational and technological chains aimed at improving documentation, resources, and processes.

The essence of the management of business processes in enterprises, the advantages and efficiency of its use. The paper identifies and systematizes five stages of formation of system of management of business processes (design, model execution, observation, optima) and three types (integration-centric, human-centric, document-based). Researched and compared the most popular software for managing business processes of the enterprise. Considered four main elements of the management system of business processes from a technical point of view (process engine, business analyst, teamwork, flexibility).

Further research related to the evaluation of the effectiveness of the management of business processes in light of the business environment.

Key words: *business process, stage, efficiency, human capital, enterprise, software, type, management.*

JEL classification: G34, L20, L23.
