

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-4>

УДК 658.5.011

Кеба Д. А., директор з виробництва

ТОВ «Київзума»

keba.dmytro@gmail.com

ORCID: 0009-0001-5195-0845

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХІД ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ

Анотація. У статті систематизовано теоретико-методологічні підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства та підходи до оцінювання їх ефективності. Уточнено зміст поняття «бізнес-процес»; розкрито види та класифікацію бізнес-процесів за призначенням, рівнем ієрархії та внеском у додану вартість. Розглянуто та систематизовано підходи до оцінювання ефективності – якісні, кількісні та інтегральні – і встановлено їх спільний недолік: домінування витратної логіки та локальних показників, наслідком чого є ризик локальних оптимумів. В статті узагальнено зміст поняття «бізнес-процес» і систематизовано їх класифікацію; розглянуто та порівняно підходи до оцінювання ефективності (якісні, кількісні, інтегральні) та встановлено їх спільний недолік – використання логіки витрат як, що породжує ризик локальних оптимумів; обґрунтовано проход-орієнтовану модель на основі тріади «проход – запаси – операційні витрати» як альтернативу, а її сутність унаочнено аналогією ланцюга.

Ключові слова: бізнес-процес, класифікація бізнес-процесів, оцінка ефективності, процесний підхід, показники результативності, теорія обмежень, проход, запаси, операційні витрати.

JEL code classification: M11, D24, M41

Постановка проблеми. Створення цінності на підприємстві відбувається через бізнес-процеси, унаслідок чого процесний підхід посідає чільне місце в сучасній теорії управління та економіці підприємства. Відповідно, вдосконалення бізнес-процесів неможливе без оцінки їх ефективності; водночас у науковому середовищі відсутня узгодженість як щодо систематизації бізнес-процесів, так і щодо критеріїв оцінювання їх результативності [1]. Поширені на практиці підходи здебільшого фокусуються на обліку витрат і сукупності локальних показників, що зумовлює суттєвий недолік: оптимізація окремих операцій за критерієм собівартості не забезпечує – і нерідко погіршує – результат системи в цілому [15, с. 203; 22]. Це актуалізує завдання впорядкування сутності й класифікації бізнес-процесів, систематизації підходів до оцінювання їх ефективності та обґрунтування проход-орієнтованої альтернативи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади процесного підходу розроблено у працях Т. Davenport [13; 14], М. Hammer і J. Champy [19], М. Porter [25]; сучасне узагальнення подано у М. Dumas та ін. [16], процесний підхід унормовано стандартом ISO 9001:2015 [21], а у проектному менеджменті закріплено настановою PMBOK [10]. Питання класифікації бізнес-процесів серед українських науковців розглядали Л. Денисенко [3], М. Чорна [9], дослідники структурно-ієрархічної моделі: Л. Чорнобай та О. Дума [2]. Підходи до оцінки ефективності (результативності) бізнес-процесів систематизовано у О. Артюх і Л. Чернишової [1] та Г. Дудукала [4]; стратегічний вимір репрезентують R. Kaplan і D. Norton [23], вартісно-причинний – R. Cooper і R. Kaplan [11]. Проход-орієнтовану лінію закладено у Е. Goldratt [18], Е. Noreen зі співавт. [24], D. Dugdale і Т. Jones [15], а в українському контексті – у О. Фоміної [8] та працях автора [5; 6; 7].



© Кеба Д. А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Методологію теорії обмежень – її еволюцію, принципи та інструментарій – обґрунтовано в попередніх працях автора [5; 6], відтак у цій статті вона не відтворюється; предметом розгляду є бізнес-процеси, оцінювання їх ефективності та обґрунтування фінансової тріади як альтернативи витратному підходу.

Мета статті – систематизувати та уточнити поняття і класифікацію бізнес-процесів; систематизувати підходи до оцінювання їх ефективності; обґрунтувати релевантність проход-орієнтованої моделі (фінансової тріади «проход – запаси – операційні витрати») як альтернативи витратному підходу.

Виклад основного матеріалу Пропонуємо розпочати з віріантів визначення сутності поняття «бізнес-процесу» та їх порівняння. Поняття «бізнес-процес» у різних наукових школах трактується з відмінними акцентами, проте дефініції сходяться на трьох ознаках: упорядкованість дій, перетворення входів на виходи, орієнтація на цінність для споживача (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор та джерело	Акцент визначення
T. Davenport [13; 14]	структурований, вимірюваний набір дій для створення визначеного результату для конкретного ринку чи клієнта
M. Hammer, J. Champy [19]	наскрізний, міжфункціональний набір дій, орієнтований на результат, а не на окремі функції
M. Porter [25]	елемент ланцюга створення цінності; послідовність видів діяльності, що додають вартість
M. Dumas та ін. [16]	ланцюг подій, дій і рішень, що в підсумку створює цінність для організації та її клієнтів
ISO 9001:2015 [21]	сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи на виходи (процесний підхід)
Звід знань PMBOK [10]	сукупність взаємопов'язаних дій і робіт задля заздалегідь визначеного продукту/результату/послуги; модель «входи – інструменти/методи – виходи»

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком після визначення пропонується систематизувати процеси згідно їх ролі в бізнесі. За призначенням бізнес-процеси усталено поділяють на основні, допоміжні та управлінські (табл. 2) [16; 3]. Застосовують також класифікацію за рівнем ієрархії (процес – підпроцес – операція), внеском у додану вартість, періодичністю та референтними моделями (зокрема APQC) [9; 2; 1]. Процесний підхід доповнюється циклом PDCA та ризик-орієнтованим мисленням згідно з ISO 9001:2015 [21].

В даному дослідженні автор схиляється до класифікації згідно підходів М. Dumas та ін. [16], оскільки це розподіл дозволяє максимально просто оцінити вплив того чи іншого економічного рішення на

Для подальшого дослідження слід розмежувати результативність (англ. *effectiveness*) та ефективність (англ. *efficiency*). Згідно з ISO 9000:2015, результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [20]. У формулюванні гурту менеджменту П. Друкера [27] результативність – «робити правильні речі», ефективність – «робити речі правильно». Бізнес-процес може бути результативним, але неефективним, і навпаки; від предмета оцінювання залежить вибір показників (табл. 3).

Подальше дослідження існуючих праць дозволяє виокремити такі три класи підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів: якісні (SWOT, аналіз входів/виходів, функцій, ресурсів), кількісні (імітаційне моделювання, ABC-аналіз, аналіз показників процесу/продукту/клієнта) та інтегральні (BSC, критичні фактори успіху, оцінювання за критеріями «витрати – час – якість») [1; 23; 11]. У сучасному управлінні результативність процесу вимірюють у чотирьох

вимірах – час, вартість, якість, гнучкість [16]. Порівняльна характеристика зазначених підходів в узагальнюючому вигляді наводиться автором в табл. 4.

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів за призначенням

Тип бізнес-процесу	Сутність бізнес-процесу	Приклади процесів
Основні	безпосередньо створюють цінність і продукт для зовнішнього споживача	виробництво продукції, продажі, виконання замовлень, обслуговування клієнтів
Допоміжні (або забезпечуючі)	забезпечують функціонування основних процесів	закупівлі й постачання, технічне обслуговування обладнання, IT-підтримка, управління персоналом, облік
Управлінські	планування, контроль і координація діяльності підприємства	стратегічне планування, бюджетування, контролінг, управління якістю та ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [16; 3]

Таблиця 3

Результативність (effectiveness) та ефективність (efficiency): розмежування понять

Ознака	Результативність (effectiveness)	Ефективність (efficiency)
Сутність (ISO 9000:2015)	ступінь досягнення запланованих результатів і цілей	співвідношення досягнутого результату й витрачених ресурсів
Ключове питання	Чи досягнуто потрібного результату?	Якою ціною (ресурсами) його досягнуто?
Формула П. Друкера	«робити правильні речі»	«робити речі правильно»
Фокус	ціль, вихід, цінність для споживача	ресурси, витрати, продуктивність
Приклад показника	виконання замовлень у строк, задоволеність клієнтів	питомі витрати, тривалість циклу, вихід на одиницю ресурсу

Джерело: сформовано автором на основі [20; 21; 27]

Важливо зауважити, що спільним недоліком більшості підходів є опертя на витратну логіку та локальні показники: вони діагностують стан окремих процесів, але слабо пов'язують їх із системним фінансовим результатом і не запобігають локальним оптимумам [15; 22].

Витратна логіка оцінювання історично спирається на ідеї Ф. Тейлора [26]. Економіка оцінки процесу зводиться до наступних кроків: виробничий процес розкладають на елементарні операції, для кожної встановлюють норми часу, а на їх основі будують плани, що максимізують завантаження всього обладнання й робочої сили. У цій парадигмі простій ресурсу трактується як втрата, а локальна максимальна ефективність кожної ділянки – як самоочевидне благо. Ці допущення лишаються вбудованими в більшість сучасних систем економічної оцінки ефективності управлінських рішень на виробництві. Проте саме вони породжують проблему: Е. Голдратт показав, що максимізація завантаження не-обмежень не збільшує результату системи, а лише нарощує незавершене виробництво [18]. Підхід Ф. Тейлора залишається доречним для масового випуску однотипної продукції, але за мінливого попиту й складних технологічних потоків локальна оптимізація операцій вступає в суперечність із результативністю підприємства як системи.

Методологічною основою альтернативи описаному вище підходу є фінансова тріада теорії обмежень – проход, запаси та операційні витрати [18; 24]. Зміст показників наводиться в таблиці 5.

Таблиця 4

Порівняння підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів

Підхід / метод	Тип	Фокус	Показники / інструменти	Недоліки
SWOT, аналіз функцій / ресурсів / відповідності	якісний	сильні/слабкі місця, проблемні зони	експертні оцінки, ранжування процесів	суб'єктивність; не дає кількісного результату
ABC-аналіз (облік за видами діяльності)	кількісний	точніший розподіл накладних	драйвери витрат, собівартість активностей	трудомісткість; лишається у витратній логіці
Показники процесу / продукту / клієнта	кількісний	час, дефектність, задоволеність	KPI процесу, рівень браку, NPS	ризик локальних показників без зв'язку з ціллю системи
Збалансована система показників (BSC)	інтегральний	узгодження зі стратегією	4 перспективи, причинно-наслідкові карти	складність; запізнілі фінансові індикатори
Оцінювання «витрати – час – якість»	інтегральний	компроміс параметрів	питомі витрати, тривалість циклу, якість	ваги критеріїв задаються суб'єктивно
Прохід-орієнтований (тріада П-З-ОВ)	холістичний або цілісносистемний	пропускна здатність обмеження, грошовий потік	проход, запаси, операційні витрати; ROI	потребує ідентифікації обмеження; зміна управлінської логіки

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Фінансова тріада ТОС: показники оцінювання ефективності

Показник	Зміст
Прохід (Throughput, T)	швидкість, з якою система генерує гроші через продажі
Запаси (Inventory, I)	кошти, «заморожені» в активах і незавершеному виробництві
Операційні витрати (Operating Expenses, OE)	кошти, які система витрачає на перетворення запасів у прохід

Джерело: сформовано автором

Системний результат у вигляді чистого прибутку (Net Profit, NP) описує формула (1) :

$$NP = T - OE$$

де,

T – Прохід (Throughput)

OE – Операційні витрати (Operating Expenses, OE)

та формула (2) описує швидкість, з якою система окупляє інвестиції (ROI, віддача на інвестиції)

$$ROI = \frac{T - OE}{I}$$

де,

I – Запаси (Inventory, I).

Наочною ілюстрацією відмінності двох логік є запропонована Е. Голдраттом аналогія ланцюга, у якій підприємство розглядається як ланцюг взаємопов'язаних ланок [17]. Витратна логіка («світ витрат») оцінює ланцюг за його вагою: зниження витрат кожної окремої ланки сприймається як поліпшення, тобто система «полегшується» ланка за ланкою, а локальні покращення видаються глобальними. Натомість прохід-орієнтована логіка («світ проходу») оцінює ланцюг за його міцністю, яку визначає найслабша ланка: підсилення будь-якої іншої ланки не збільшує міцності системи – зростання дає лише зміцнення найслабшої ланки, тобто

обмеження [17]. Саме тому вдосконалення системи починається з ідентифікації найслабшої ланки [18]. Ця аналогія унаочнює зміст проходу як швидкості генерування грошей: зміцнення обмеження прискорює потік через усю систему, тоді як зниження локальних витрат лише зменшує «вагу» ланцюга, не пришвидшуючи генерування грошей (рис. 1).

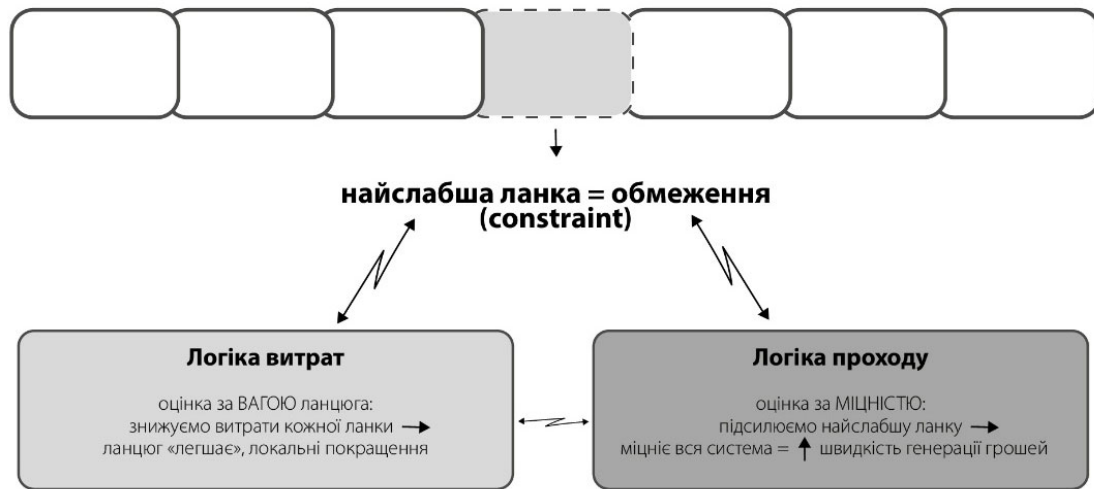


Рис. 1. Аналогія ланцюга: оцінювання за вагою (витрати) проти оцінювання за міцністю – найслабшою ланкою

Джерело: сформовано автором на основі [17; 18]

Принципова відмінність двох логік полягає в фокусі уваги й напрямі оптимізації: витратна логіка фокусується на собівартості одиниці продукту й локальній ефективності; проход-орієнтована – на пропускній здатності обмеження, трактуючи запаси як необхідну умову генерації грошей й оцінюючи рішення за впливом на проход [15, с. 203]. Розгорнуте зіставлення двох підходів подано в таблиці 6.

Таблиця 6

**Порівняння двох підходів до оцінювання ефективності:
витратний і проход-орієнтований**

Критерій	Логіка витрат	Логіка Проходу
Базова одиниця оцінювання	собівартість продукту/операції	проход (Т) системи
Що оптимізується	локальна ефективність кожної ділянки чи ресурсу	пропускна здатність обмеження
Трактування запасів	актив, що додає вартість	буфер для управління варіабельністю та невизначеністю
Накладні витрати	розподіляються на продукти/процеси	розглядаються як операційні витрати системи загалом (плата за потужність)
Орієнтир рішень	зниження витрат, завантаження потужностей	вплив рішення на NP, необхідна умова $\Delta T > \Delta OE$
Ризик локальних оптимумів	високий	знижений (системний фокус на обмеженні)
Придатність до турбулентності	обмежена (запізнілі сигнали)	вища (швидка оцінка за проходом)

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель не вимагає відмови від облікових даних про витрати, проте змінює фокус управлінської уваги в прийнятті рішень: критерієм стає вплив на проход через обмеження, а не локальне зниження собівартості, що, як показано в інших публікаціях автора, підвищує керованість фінансового результату [7, с. 874].

Висновки. Отримані в дослідженні результати підтверджують, що методологічний недолік наявних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів не усувається лише ускладненням інструментарію: перехід від якісних методів до інтегральних (BSC, критерії «витрати – час – якість») лише змінює форму локальності, зберігаючи одиницю аналізу – окремий процес чи операцію, вирвану з системного контексту. Проведена в праці дефініція та розмежування результативності й ефективності виявляє механізм цієї прогалини: коли критерієм рішення слугує результативність локальної ланки, а не ефективність системи, оптимізація діє проти системної цілі щоразу, коли ця ланка не є обмеженням, – це логічний наслідок самого визначення собівартості як локальної метрики, структурно сліпої до позиції операції ланцюзі створення цінності. З цього випливає, що класифікація бізнес-процесів за призначенням (основні, допоміжні, управлінські) і оцінка їх ефективності є різними вимірами: роль процесу в бізнесі не тотожна його позиції відносно обмеження системи, тому основний процес може мати надлишкову потужність, а допоміжний – бути вузьким місцем. Відповідно, показник, що спирається на функціональну роль процесу, вимірює не той параметр, який визначає системний фінансовий результат. Ключовим теоретичним висновком дослідження є наступне: системний результат (NP, ROI) і сума локальних поліпшень процесів не є адитивними величинами – загальну ефективність підприємства не можна покращити підсумовуванням окремих процесів, оцінених за їх локальними показниками результативності. Доведено, що оцінювання бізнес-процесу поза контекстом обмеження системи є методологічно некоректним незалежно від точності застосованого інструменту. Обґрунтовано, що проход-орієнтована модель (тріада проход – запаси–операційні витрати) усуває цю ваду, зв'язуючи оцінку рішень безпосередньо із чистим прибутком і впливом на окупність інвестицій, а не із собівартістю операції. В свою чергу, це підтверджує важливість і необхідність зміщення фокусу економічної оцінки управлінських рішень з локальних показників на пропускну здатність обмеження.

Результати дослідження створюють базис для подальшого порівняльного аналізу та верифікації класичного та проход-орієнтованого підходів на матеріалах конкретних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>.
2. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182.
3. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
4. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>
5. Кеба Д. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 423–433.
6. Филюк Г., Кеба Д. Управління витратами підприємства на основі теорії обмежень (Е. Голдратта) – запорука зростання її конкурентоспроможності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 2 (136). С. 55–61.
7. Филюк Г. М., Кеба Д. А. Операціоналізація резильєнтності підприємства на основі методології теорії обмежень в умовах BANI-реальності. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 872–878. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116>.
8. Фоміна О. В. Управлінський облік за теорією обмежень. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. URL: <https://global-national.in.ua/archive/3-2015/187.pdf>
9. Чорна М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7>.
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.
11. Cooper R., Kaplan R. S. Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66, No. 5. P. 96–103.
12. Corbett T. Throughput Accounting. Great Barrington : North River Press, 1998. 174 p.
13. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

14. Davenport T. H., Short J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Vol. 31, No. 4. P. 11–27.
15. Dugdale D., Jones T. C. Throughput accounting: transforming practices? *The British Accounting Review*. 1998. Vol. 30, No. 3. P. 203–220.
16. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
17. Goldratt E. M. *Critical Chain*. Great Barrington : North River Press, 1997. 246 p.
18. Goldratt E. M., Cox J. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington : North River Press, 1984. 384 p.
19. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.
20. ISO 9000:2015. *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva : ISO, 2015. 51 p.
21. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 2015. 29 p.
22. Johnson H. T., Kaplan R. S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston : Harvard Business School Press, 1987. 269 p.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
24. Noreen E., Smith D., Mackey J. T. *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*. New York : North River Press, 1995. 199 p.
25. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
26. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
27. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 237

References:

1. Artiukh, O. V., & Chernyshova, L. V. (2022). Otsinka rezultatyvnosti biznes-protseviv na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli: ohliad pidkhodiv [Evaluation of business process effectiveness at retail enterprises: A review of approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> (in Ukrainian).
2. Chornobai, L. I., & Duma, O. I. (2015). Biznes-protsevy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-hierarkhichna model [Business processes of an enterprise: Classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichnyi analiz*, 22(2), 171–182. (in Ukrainian).
3. Denysenko, L. O. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business process classification as a basis for forming the organization's business system]. *Efektivna ekonomika*, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (in Ukrainian).
4. Dudukalo, H. O. (2012). Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Analysis of methods for evaluating the efficiency of enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (in Ukrainian).
5. Keba, D. (2025). Teoriia obmezhen (za Holdrattom): evoliutsiia ta stanovlennia [Theory of Constraints (after Goldratt): Evolution and development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 5(287), 423–433. (in Ukrainian).
6. Fyliuk, H., & Keba, D. (2025). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva na osnovi teorii obmezhen (E. Holdratta) – zaporuka zrostannia yii konkurentospromozhnosti [Enterprise cost management based on the Theory of Constraints (E. Goldratt) as a factor of competitiveness growth]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2(136), 55–61. (in Ukrainian).
7. Fyliuk, H. M., & Keba, D. A. (2026). Operatsionalizatsiia rezyliientnosti pidpriemstva na osnovi metodolohii teorii obmezhen v umovakh BANI-realnosti [Operationalizing enterprise resilience through the Theory of Constraints methodology in a BANI environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(58), 872–878. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116> (in Ukrainian).
8. Fomina, O. V. (2015). Upravlinskyi oblik za teoriieiu obmezhen [Management accounting under the Theory of Constraints]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (3). Retrieved from <https://global-national.in.ua/archive/3-2015/187.pdf> (in Ukrainian).
9. Chorna, M. (2022). Teoretychni aspekty poniattia biznes-protseviv, yikh klasyfikatsii u diialnosti pidpriemstv [Theoretical aspects of the concept of business processes and their classification in enterprise activities]. *Innovatsiina ekonomika*, (4). <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7> (in Ukrainian).
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.
11. Cooper R., Kaplan R. S. (1988) Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 5, pp. 96–103.
12. Corbett T. *Throughput Accounting*. Great Barrington : North River Press, 1998. 174 p.
13. Davenport T. H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 337 p.
14. Davenport T. H., Short J. E. (1990) The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 11–27.

15. Dugdale D., Jones T. C. (1998) Throughput accounting: transforming practices? *The British Accounting Review*, vol. 30, no. 3, pp. 203–220.
16. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018) *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin : Springer, 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
17. Goldratt E. M. (1997) *Critical Chain*. Great Barrington : North River Press, 246 p.
18. Goldratt E. M., Cox J. (1984) *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington : North River Press, 384 p.
19. Hammer M., Champy J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 223 p.
20. ISO 9000:2015. *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva : ISO, 51 p.
21. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 29 p.
22. Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston : Harvard Business School Press, 269 p.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
24. Noreen E., Smith D., Mackey J. T. (1995) *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*. New York : North River Press, 199 p.
25. Porter M. E. (1987) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 557 p.
26. Taylor F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 144 p.
27. Druker, P. F. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia [Management challenges for the 21st century]*. Kyiv: KM-BUKS. (in Ukrainian).

Keba D. A., Production Director
«KYIVGUMA» LLC
 keba.dmytro@gmail.com
 ORCID: 0009-0001-5195-0845

ENTERPRISE BUSINESS PROCESS CLASSIFICATION AND PERFORMANCE ASSESSMENT: A THEORY OF CONSTRAINTS APPROACH

Abstract. *The article systematizes theoretical and methodological approaches to the definition, classification, and performance evaluation of enterprise business processes. The study addresses the lack of a unified understanding of business process classification and the absence of generally accepted criteria for evaluating their performance. The main scientific interpretations of the concept of a business process are summarized, and their common characteristics are identified, including the transformation of inputs into outputs, the sequence of interconnected activities, and value creation for customers. Existing approaches to business process classification are analyzed according to functional purpose, hierarchical level, and contribution to value creation. The paper distinguishes the concepts of effectiveness and efficiency in accordance with international quality management standards and demonstrates that these categories require different evaluation criteria. Existing approaches to business process performance evaluation are systematized into qualitative, quantitative, and integrated methods. Their methodological foundations, advantages, and limitations are compared. The analysis shows that most traditional approaches rely on cost-oriented management logic and local performance indicators, which may improve individual processes without enhancing the overall performance of the enterprise. As an alternative, the article substantiates the application of the Theory of Constraints as a methodological basis for business process performance evaluation. The proposed throughput-oriented approach is based on the financial triad of throughput, inventory, and operating expenses. Unlike conventional cost-based methods, it evaluates managerial decisions according to their impact on system throughput and overall financial performance rather than on local cost reduction. The study argues that business processes should be assessed within the context of the system constraint because the performance of the enterprise is determined by its bottleneck rather than by the local efficiency of individual processes. The proposed conceptual approach provides a more consistent basis for evaluating managerial decisions and may serve as a foundation for further empirical research on business process performance in manufacturing enterprises.*

Keywords: *business process, classification of business processes, efficiency evaluation, process approach, performance indicators, theory of constraint, throughput, investment (inventory), operating expenses.*

Дата надходження статті: 07.07.2026
 Дата прийняття статті до публікації: 20.08.2026
 Дата публікації статті: 28.08.2026