

УДК 330.56:656.07

DOI: 10.31359/2312-3427-2020-4-2-102

І.І. Надточій, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки

ORCID: 0000-0003-0693-8000

**Національний університет кораблебудування імені адмірала
Макарова Херсонська філія**

СУТНІСТО-ЗМІСТОВА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

Метою написання статті є дослідження сутністо-змістової характеристики бізнес-процесів та особливостей управління ними. Визначено основні ознаки процесу. Розкрито філософію поняття «процес». Наведено основні визначення поняття «бізнес-процес». У контексті дослідження визначено авторській підхід до сутності «бізнес-процес», що розуміється як логічна послідовність виробничо-управлінських дій, спрямованих на отримання доходу та збільшення корисності (цінності) для споживача з урахуванням можливості організації. У результаті ретельного та всебічного аналізу часто можна виявити області вдосконалення бізнес-процесів за допомогою їх спрощення. Так, швидкість та якість протікання певного бізнес-процесу можна збільшити, якщо паралельно виконувати ті види діяльності, які раніше виконувалися послідовно, або узагальнити й систематизувати найбільш важливу інформацію (яка збирається в критичних точках протікання бізнес-процесу).

Ключові слова: процес, бізнес-процеси, процесний підхід, управління

Постановка проблеми. Успішне функціонування будь-якої економічної системи може здійснюватися при наявності певних зовнішніх та внутрішніх чинників і умов, які в сукупності забезпечують сприятливі можливості для досягнення поставлених цілей, тобто якщо сформоване адекватне цим цілям середовище. Аналіз стану та розвитку бізнесу свідчить про те, що сьогодні місце на ринку визначається не тільки темпами розширення виробництва, але і рівнем організації бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження процесного підходу до введення підприємницької діяльності,

таких як: В. Єфремов, І. Іртищевої, О. Заріченої, О. Кавтиш, В. Кравченко, Г. Крижановська, Д. Коваленко, О. Клебан, І. Крамаренко, Н. Ілюхіна, Т. Москаленко, Є. Попов, Стегней, Т. Стройко А. Шеєром та багато інших. Не дивлячись на велике коло дослідників, глобалізаційні процеси визначають необхідність дослідження сутнісно-змістової характеристики бізнес-процесів та особливостей управління ними.

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є дослідження сутнісно-змістової характеристики бізнес-процесів та особливостей управління ними.

Виклад основного матеріалу досліджень. Різні підходи до аналізу процесів в літературних джерелах привели до безлічі і неоднозначності застосовуваних термінів. Тому необхідно ввести основні визначення та символіку уявлення процесів, що орієнтуються в першу чергу на можливості використання програми ARIS, розробленої А.В. Шеєром [1].

Процес – певна кількість узгоджених в часі операцій (елементів процесу), для досягнення певного результату (продукту) через систему реалізації процесу. У цьому визначенні закладені чотири основні ознаки процесу:

1. «Узгоджених в часі операцій»: тобто процес є комплексною одиницею, яка складається з багатьох елементів – операцій, і ці елементи повинні відповідати часовій послідовності. Операції представляють собою такі неподільні типи діяльності, які повинні виконуватися певною одиницею, відповідальною за реалізацію процесу.

2. «Продукт»: виділення окремого процесу відбувається через поняття продукту, який виготовляється в результаті виконання процесу. Продуктом може бути матеріальний продукт (товар) або послуга (тоді процес збігається з продуктом).

3. «Система реалізації процесу»: для кожного процесу існує система його реалізації, що складається з людей, машин та інформації. Система реалізації процесу та сам процес взаємобумовлюють один одного.

4. «Метод»: процеси потрібно відрізнити від одиничних господарських операцій. Вони є не випадковими, а типовими, повторюваними.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній науці й практиці при здійсненні моделювання підприємницької діяльності з метою позначення об'єктів моделювання прийнято використовувати термін «бізнес-процес». Подібне моделювання в даний час є одним з найважливіших інструментів

підвищення економічної безпеки підприємницьких структур і, отже, ефективності функціонування бізнесу в цілому [2; 3]. Процесний підхід до системи управління бізнесом є одним з інструментів забезпечення фінансової складової економічної безпеки економічного суб'єкта, тому що має своєю кінцевою метою максимізацію прибутку, зниження витрат, пов'язаних з виробництвом та продажем готової продукції, виконанням робіт і наданням послуг, а також підвищення якості виробленої продукції, оптимальне використання основного та оборотного капіталу тощо. Це пов'язано з тим, що здійснення підприємницької діяльності пов'язано, перш за все, з розробкою і впровадженням нових систем управління бізнесом як в цілому, так і його окремих елементів.

Багато підприємців очікують від впровадження нових систем управління зростання прибутку та значного поліпшення діяльності економічних суб'єктів. Однак практичний результат від впровадження таких систем виміряти досить важко. Це є наслідком того, що багато підприємців негативно ставляться до таких нововведень, тому що найчастіше їх впровадження пов'язано зі значними фінансовими вкладеннями та відсутністю видимого результату.

Історична довідка свідчить про те, що теорія бізнес-процесів в сучасному розумінні цього терміна з'явилася близько 30 років тому і була зустрінута в основному повною байдужістю. Згодом керівникам бізнесу довелося визнати, що функціональне управління підприємствами поглинає все більше матеріальних та трудових витрат, але не приносить вагомих результатів [4, 5]. В.М. Попов, С.І. Ляпунов дають найбільш точний опис відмінних рис функціонального та процесного підходу до управління бізнесом, тобто «діяльність не рухається вгору і вниз, уздовж функціональної ієрархії, вона тече крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів» [6].

У сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній літературі досить часто зустрічаються різні визначення поняття «бізнес-процес». На думку В.В. Рєпіна, бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи та виходи, які представляють цінність для споживача [3]. При цьому вхід бізнес-процесу – це сукупність корпоративних ресурсів (сировинних, фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних тощо), необхідних для виконання бізнес-процесу, а вихід – кінцевий результат виконання бізнес-процесу (продукція, послуга, робота).

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [7]. А.В. Шеєр під бізнес-процесом розуміє структуровану кінцеву безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку [1]. Або – специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі і в просторі, із зазначенням початку і кінця, точним визначенням входів та виходів. Або – структурований, вимірюваний набір дій, створений, щоб зробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку. У таблиці наводиться розуміння фахівцями суті бізнес-процесу.

Бізнес-процес в часі розглядається як сукупність елементів [8]; робіт, дій [6; 9]; внутрішніх кроків [9].

Аналіз літературних джерел свідчить, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю виконання робіт (функцій або операцій), їх логічним взаємозв'язком, наявністю на них як зовнішнього, так і внутрішнього попиту.

У контексті дослідження під бізнес-процесом розуміється логічна послідовність виробничо-управлінських дій, спрямованих на отримання доходу та збільшення корисності (цінності) для споживача з урахуванням можливості організації.

Найбільш суттєвою ознакою бізнес-процесу як економічної категорії є «поточність» відрізків часу, що становлять конкретний процес бізнесу від входу до виходу. Другою ознакою можна назвати тісний взаємозв'язок цих потоків, тобто повинна мати місце узгодженість в безлічі закінчених дій. Найбільша кількість різночитань спостерігається в визначеннях вихідних параметрів бізнес-процесу, тобто його кінцевих цілей. Тут можна виділити кілька підходів. Так, деякі автори вважають, що метою ведення бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів.

Основні визначення поняття «бізнес-процес»

Визначення	Автори	Джерело
Вся сукупність елементів будь-якого потоку, виходом якого є отримання споживачем продукції відповідно до його вимог	Ойхман Є.Г., Попов Є.В.	8
Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого	Ляпунов С.І., Філіппов В.В., Безлепкін І.В.	6
Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного й більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту та задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісу та якості	Попов Є.В.	8
Операція, яка входить до системи операцій, метою якої є виробництво і постачання послуг (товарів) операціями, які включені у систему, а також іншим системам	Рубцов С.В.	10
Послідовність дій, виконуваних для досягнення конкретної мети	Фідельман Г.І.	9
Постачальник деяких кінцевих продуктів внутрішнім і зовнішнім клієнтам-споживачам	Черемних О.	11
Елемент системи відносин в організації, спрямованої на створення та реалізацію в суспільстві споживчих вартостей з певною комерційною вигодою	Єфремов В.С.	12
Безліч кроків, які здійснює фірма від одного стану до іншого, де на «вході» знаходиться замовлення, а на «виході» – продукт або послуга, що представляє цінність для споживача	Хотинська Г.І.	13

Джерело: побудовано на основі [6-13].

Висновки. У результаті ретельного та всебічного аналізу часто можна виявити області вдосконалення бізнес-процесів за допомогою їх спрощення. Так, швидкість та якість протікання певного бізнес-процесу можна збільшити, якщо паралельно виконувати ті види діяльності, які раніше виконувалися послідовно, або узагальнити й систематизувати найбільш важливу інформацію (яка збирається в критичних точках протікання бізнес-процесу).

Визначено, що спрощення може стосуватися всього бізнес-процесу або його окремих фрагментів. Інші підходи до вдосконалення бізнес-процесу, що виходять за межі тільки лише спрощень, вимагають більш

глибокого й радикального втручання в структуру виконання всіх робіт та організації бізнес-процесу.

Доведено, що функціонування кожного господарюючого суб'єкта складається в організованій роботі всіх його бізнес-процесів. Значимість кожного бізнес-процесу визначається його роллю в процесі діяльності підприємства. Таким чином, нами була запропонована до розгляду позиція щодо визначення змісту механізму управління бізнес-процесами підприємства, наведені основні складові даного механізму та розглянуто їх вплив на об'єкт управління. Проведене теоретичне дослідження свідчить, що сучасним підприємствам необхідна докорінна реорганізація структури управління та формування механізму управління бізнес-процесами, що дозволяє.

Бібліографічний список.

1. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. М.: Весть-Метатехнология, 2000. 205 с.
2. Вайкок М. А. Оценка влияния бизнес-процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия. *Российское предпринимательство*. 2014. № 8. С. 71-82.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: РИА «Стандарт и качество», 2009. 408 с.
4. Брэдик У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 347 с.
5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. М.: Русская Деловая Литература, 2003. 320 с.
6. Попов В.М., Ляпунов С.И. Бизнес-планирование: учебник. М.: Финансы и статистика, 2001. 672 с.
7. Андерсен Берн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева. 3-е изд.-М.:РИА «Стандарты и качество», 2005. 272с.
8. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. М: Финансы, и статистика, 1997. 336 с.
9. Фидельман Г.И. Бизнес-процессы и изменение организации. *Методы Менеджмента качества*. 2002. № 1. С. 14-18.
10. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». *Менеджмент*

в России и за рубежом. 2002. № 6. С. 26-33.

11. Черемных О.С. Как нам обустроить компанию - корпоративная инфраструктура управления. *Менеджмент сегодня*. 2002. № 1. С. 14-28.

12. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепция и методы планирования: учеб. пособие. М.: 1998. 345 с.

13. Хотинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. №6. С. 40-46.

14. Крамаренко І.С. Реінжинірінг навчального процесу: від теорії до практики. Миколаїв: ФОП Швець В.Д., 2014. 64с.

15. Крамаренко І. С., Цибко М. О. Застосування реінжинірінгу у вищому навчальному закладі: теоретичний аспект. *Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова*. 2013. Т.18. Вип. 4/2. С. 96-100.

16. Крамаренко І.С. Реінжинірінг бізнес-процесів - метод ефективної діяльності малих підприємств в Україні. URL: http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%98%D0%A1.pdf

17. I. Irtysheva, M. Stehnei, N. Popadynets, K. Bogatyrev, Y. Boiko, I. Kramarenko, O. Senkevich, N. Hryshyna, I. Kozak and O. Ishchenko. The effect of digital technology development on economic growth. *International Journal of Data and Network Science*. 2020. Volume 5, Number 1, p.p.25-36 [in Ukrainian].

18. Рогатіна Л. П., Іртищева І. О., Андрющенко Є. Г., Білан В. В. Інвестиційна складова економічної безпеки: мікро-, мезо-, макрорівні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7871> (дата звернення: 01.06.2020).

References.

1. Scheer A.W. (2000). Business process modeling. [Modelirovanie biznes-processov] М.: Vesta-Metatehnologiya, 205 p. [In Russia].

2. Waikok M.A. (2014). Estimation of influence of business processes on efficiency of activity of the industrial enterprise. [Ocenka vlijanija biznes-processov na jeffektivnost' dejatel'nosti promyshlennogo predpriyatija.] *Russian entrepreneurship*. № 8. p.p. 71–82. [In Russia].

3. Repin V.V., Eliferov V.G. (2009). Process approach to management. Business process modeling. [Processnyj podhod k upravleniju.

Modelirovanie biznes-processov.] Moscow: RIA "Standard and Quality", 408 p. [In Russia].

4. Braddick W. (1997). Management in the organization. [Menedzhment v organizacii.] M.: INFRA-M, 347 p. [In Russia].

5. Lafta J.K. (2003). The effectiveness of organizational management: [Jeffektivnost' menedzhmenta organizacii:] [textbook. allowance. M.: Russian Business Literature, 320 p. [In Russia].

6. Popov V.M., Lyapunov S.I. Business planning: a textbook. [Biznes-planirovanie:] M.: Finance and Statistics, 2001. 672 p. [In Russia].

7. Andersen Bern. (2005). Business processes. Tools for improvement [Biznes-procesy. Instrumenty sovershenstvovaniya] / Per. with English S.V. Arinicheva. 3rd ed.-M.: RIA "Standards and Quality", 272p. [In Russia].

8. Oichman E.G., Popov E.V. (1997). Business reengineering: Organizational reengineering and information technology. [Reinzhiniring biznesa: Reinzhiniring organizacii i informacionnye tehnologii] M: Finance, and Statistics, 336 p. [In Russia].

9. Fidelman G.I. (2002). Business processes and organizational change. [Biznes-processy i izmenenie organizacii] *Quality Management Methods*. № 1. p.p. 14-18. [In Russia].

10. Rubtsov S.V. (2002). Clarification of the concept of "business process". [Utochnenie ponjatija «biznes-process»] *Management in Russia and abroad*. № 6. pp. 26–33. [In Russia].

11. Cheremnykh O.S. (2002). How to set up a company for us - corporate management infrastructure. [Kak nam obustroit' kompaniju - korporativnaja infrastruktura upravlenija] *Management today*. № 1. p.p. 14-28. [In Russia].

12. Efremov B.C. (1998). Business strategy: concept and methods of planning: textbook. allowance. M.: 345 p. [In Russia].

13. Khotinskaya G.I. (2001). Reengineering at service enterprises. [Reinzhiniring na predpriyatijah sfery uslug] *Management in Russia and abroad*. N6. P.p. 40-46. [In Russia].

14. Kramarenko I.S. (2014). Reengineering of the educational process: from theory to practice. [Reinzhiniring navchal'nogo procesu: vid teorii do praktiki.] Mykolaiv: FOP Shvets VD, 64p. [in Ukrainian].

15. Kramarenko I.S., Tsybko M.O. (2013). Application of reengineering in higher education: theoretical aspect. [Zastosuvannja

reinzhiniringu u vishhomu navchal'nomu zakladi: teoretichnij aspekt] *Bulletin of ONU named after II Mechnikov*. T.18. Vip. 4/2. Pp. 96-100. [in Ukrainian].

16. Kramarenko I.S. Business process reengineering is a method of effective activity of small enterprises in Ukraine. [einzhiniring biznes-procesiv - metod efektivnoï dijial'nosti malih pidpriemstv v Ukraïni] URL: http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%98%D0%A1.pdf [in Ukrainian].

17. I. Irtysheva, M. Stehnei, N. Popadynets, K. Bogatyrev, Y. Boiko, I. Kramarenko, O. Senkevich, N. Hryshyna, I. Kozak and O. Ishchenko. (2020). The effect of digital technology development on economic growth. *International Journal of Data and Network Science*. Volume 5, Number 1, p.p.25-36 [in English].

18. Rogatina L.P., Irtysheva I.O., Andryushchenko E.G., Bilan V.V. (2020). Investment component of economic security: micro-, meso-, macro-levels. [Investicijna skladova ekonomichnoï bezpeki: mikro-, mezo-, makrorivni.] *Efficient economy*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7871> (access date: 01.06.2020). [in Ukrainian].

Надточий И.И. Сущностно-содержательные характеристики бизнес-процессов и особенности управления ими. Целью написания статьи является исследование сущности-содержательной характеристики бизнес-процессов и особенностей управления ими. Определены основные признаки процесса. Раскрыто философию понятие «процесс». Приведены основные определения понятия «бизнес-процесс». В контексте исследования определены авторской подход к сущности «бизнес-процесс», понимаемая как логическая последовательность производственно-управленческих действий, направленных на получение дохода и увеличение полезности (ценности) для потребителя с учетом возможности организации. В результате тщательного и всестороннего анализа часто можно обнаружить области совершенствования бизнес-процессов с помощью их упрощения. Так, скорость и качество протекания определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, или обобщить и систематизировать наиболее важную

информацию (которая собирается в критических точках протекания бизнес-процесса).

Ключевые слова: процесс, бизнес-процессы, процессный подход, управление

Nadtochiy I. Essence and content characteristics of business processes and features of their management.

The purpose of writing the article is to study the essence and content characteristics of business processes and features of their management. The main features of the process are identified. The philosophy of the concept of "process" is revealed. The main definitions of the concept of "business process" are given. In the context of the study, the author's approach to the essence of "business process" is defined, which is understood as a logical sequence of production and management actions aimed at generating income and increasing utility (value) for the consumer, taking into account the organization.

As a result of careful and comprehensive analysis, it is often possible to identify areas for improving business processes through their simplification. Thus, the speed and quality of a particular business process can be increased if you perform in parallel those activities that were previously performed sequentially, or summarize and systematize the most important information (which is collected at critical points in the business process). It is determined that the simplification may apply to the entire business process or its individual fragments. Other approaches to business process improvement, which go beyond simplification, require deeper and more radical intervention in the structure of all work and the organization of the business process. It is proved that the functioning of each business entity consists in the organized work of all its business processes.

The importance of each business process is determined by its role in the enterprise. Thus, we have proposed a position to determine the content of the mechanism of business process management of the enterprise, the main components of this mechanism and considered their impact on the object of management. The theoretical study shows that modern enterprises need a radical reorganization of the management structure and the formation of a mechanism for managing business processes, which allows.

Key words: process, business processes, process approach, management

Стаття надійшла до редакції: 05.10.2020 р.