

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 65:005.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-18>**Безолук Б.Б.***магістрант**Черкаського національного університету  
імені Богдана Хмельницького***Bezoluk Bohdan***Master of Management and Economic Security,**Cherkassy National University named after Bohdan Khmelnytsky*

### **БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ЕКОНОМІЧНА СУТЬ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ**

### **BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE: GENERAL CHARACTERISTICS, ECONOMIC ESSENCE AND THEIR OPTIMIZATION**

#### **АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто основні наукові підходи до управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Розглянуто можливість упровадження процесної моделі управління підприємством, яка спрямована на побудову довгострокових відносин зі споживачами їхньої продукції на основі визначення та задоволення їхніх потреб. Узагальнено погляди науковців щодо визначення економічної сутності категорії «бізнес-процес». Виявлено ключові характеристики категорії бізнес-процесів. Проаналізовано основні цілі та функції управління бізнес-процесами на підприємствах із теоретичного та емпіричного поглядів. Проаналізовано методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів та зазначено, що вдосконалення та оптимізація бізнес-процесів є одним із ключових моментів в управлінні підприємством. Розглянуто основні принципи управління бізнес-процесами на підприємстві.

**Ключові слова:** бізнес-процес, управління, підприємство, реінжиніринг, аутсорсинг, оптимізація.

#### **АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрены основные научные подходы к управлению предприятием в современных условиях хозяйствования. Рассмотрена возможность внедрения процессной модели управления предприятием, которая направлена на построение долгосрочных взаимоотношений с потребителями их продукции на основе определения и удовлетворения их потребностей. Обобщены взгляды ученых по определению экономической сущности категории «бизнес-процесс». Выявлены ключевые характеристики категории бизнес-процессов. Проанализированы основные цели и функции управления бизнес-процессами на предприятиях с теоретической и эмпирической точек зрения. Проанализированы методы анализа и оптимизации бизнес-процессов и указано, что совершенствование и оптимизация бизнес-процессов является одним из ключевых моментов в управлении предприятием. Рассмотрены основные принципы управления бизнес-процессами на предприятии.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, управление, предприятие, реинжиниринг, аутсорсинг, оптимизация.

#### **ANNOTATION**

The article summarizes the theoretical generalization of the development of scientific approaches to managing business processes within the framework of the enterprise development strategy. The paper discusses the basic approaches to enterprise manage-

ment and substantiates the feasibility of using a process-oriented model that aims to build long-term relationships with consumers based on complex identification and satisfaction of their needs, which is a priority in today's environment of fierce competition and dynamic market environment. The views of the researchers on determining the economic essence of the category «business process» are systematized. The typology of definitions of the concept by different authors according to the target orientation is conducted. The main characteristics of the category of business processes are defined. The methods of analysis and optimization of business processes are analyzed and it is stated that the improvement and optimization of business processes is an effective tool for ensuring the efficiency of management and competitiveness of domestic enterprises. It is determined that the process of optimization of business processes at the enterprise is aimed at increasing the potential of the enterprise, which in turn will increase the profitability of the organization. The basic principles of optimization of business processes are analyzed, among which the following are the main ones: the relevance of improving business processes to the strategic goals of the enterprise; targeting internal and external consumers; availability of business process optimization criteria; presence of business process owners responsible for their optimization. The theory and practice of using the process approach to management were investigated, which allowed us to recognize the existence of two main options for identifying business processes in an enterprise: the first is the alignment of business processes with the existing functional and hierarchical structure and the second is the choice of through processes that are not related to external organizational units of the enterprise. Based on the conducted research, it was decided that further developments in this area will require the formation of a system for evaluating the effectiveness of business processes, organizational and economic support for successful re-profiling of business processes, developing a motivational mechanism for achieving effective business process indicators and more.

**Key words:** business process, management, enterprise, re-engineering, outsourcing, optimization.

**Постановка проблеми.** Останнім часом діяльність підприємств характеризується все зростаючою роллю процесного підходу в управлінні підприємством. Це явище викликане багатьма чинниками: розвитком концепції загального

управління якістю, впровадженням міжнародних стандартів ISO 9000 2000, поширенням програмних продуктів, що описують мережу бізнес-процесів (БП), а також тими перевагами, які дає процесне управління, такими як орієнтація на клієнта, оптимізація діяльності, зниження витрат. Бізнес-процеси сучасного підприємства формують його «скелет», навколо якого організовані інші функції управління підприємством.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні положення різних аспектів управління бізнес-процесами розглядались у роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Б. Андерсон, Х. Біннер, О. Гончарова, В. Демиденко, Т. Дейвенпорт, Д. Козенкова, В. Нетепчук, В. Павлова, О. Паршина, Н. Пономарьова, Г. Усова, Л. Чернобай та ін. У науковій літературі розглядаються різні аспекти управління бізнес-процесами: моделювання, реінжиніринг, автоматизація тощо. Водночас питання системного підходу до управління бізнес-процесами розглядається досить рідко, за винятком питань їх моделювання та класифікації. Іноді згадується необхідність системного розгляду, проте всі ці спроби залишаються неповними.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є вдосконалення теоретичних і методичних основ управління бізнес-процесами на підприємстві. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: обґрунтувати доцільність використання процесного підходу до управління підприємством, визначивши його переваги; розглянути різноманітні теоретичні підходи до визначення поняття «бізнес-процес» із метою виявлення його основних ключових характеристик.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна економічна діяльність потребує впровадження нових ефективних методів і принципів управління, які будуть повною мірою відповідати потребам вітчизняних підприємств. У сучасній науковій літературі наведена велика кількість підходів до управління. Для обґрунтування необхідності впровадження процесного підходу в управління підприємством у результаті вивчення наукових праць [1–3] встановлено, що перевагами використання процесного підходу є: спрощення організаційних структур на підприємстві, що дасть змогу удосконалити та оптимізувати процес передачі інформації між різними структурами підприємства; впровадження новітніх засобів та методів модернізації щодо управління на підприємстві; широке коло делегування повноважень; швидка адаптація до змін у навколишньому середовищі підприємства; впровадження на підприємстві системи менеджменту якості та постійний контроль за нею; ефективні методи мотивації персоналу; відкритість системи управління на підприємстві; можливість випуску якісного продукту, який буде відповідати вимогам ISO 9000 і здобуття відповідного сертифікату; створення на підприємстві ефективної інформаційної системи; колективна

відповідальність; підвищення оперативності й адаптивності діяльності; клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства; можливість об'єктивної оцінки діяльності працівників, які беруть безпосередню участь у процесі виробництва; наявність висококваліфікованого персоналу; інтерес працівників щодо досягнення глобальної мети підприємства тощо [3].

Таким чином, вищенаведені переваги описують потребу застосування та впровадження процесного підходу до управління підприємством. Варто в нашому дослідженні також зупинити свою увагу на основних характеристиках бізнес-процесів, а саме: будь-який бізнес-процес здійснюється на основі певної мети; для виконання бізнес-процесів необхідне певне ресурсне забезпечення, наявність певної періодичності та послідовності здійснення дій; наявність «початку» та «кінця»; безперервність тощо.

Управління підприємством на основі процесного підходу є дорогим і займає багато часу для налагодження діяльності відповідно до «процесних» принципів. З іншого боку, в практиці роботи підприємств часто спостерігається ситуація, коли застосування процесного підходу не приносить очікуваних результатів.

Проблеми впровадження процесного підходу пов'язані з багатьма причинами, управління бізнес-процесами розглядається як ізольована функція, зокрема система бізнес-процесів не пов'язана з цілями організації, не враховується багатогранна природа бізнес-процесів і різний характер їх протікання; керівники розглядають процесний підхід як універсальний засіб, що дає змогу вирішити відразу всі проблеми, тоді як в умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, а також браку часу це неможливо. Зазначені проблеми можуть бути вирішені, якщо до управління бізнес-процесами застосувати методи системного аналізу і діагностики.

У межах системного підходу бізнес-процеси на підприємстві можуть бути досліджені як складна, динамічна система, що розглядається залежно від змін у навколишньому середовищі і в сукупності з іншими підсистемами підприємства. Дослідження бізнес-процесів як системи призначене для вирішення низки практичних завдань.

Управління підприємством у сучасних швидко мінливих умовах повинно бути адаптивним. Нині для забезпечення адаптивності підприємства класичними заходами є перегляд стратегії або зміна структури. Однак під час реалізації подібних реформ питання адаптації бізнес-процесів часто не розглядаються.

Нині роль процесного підходу в управлінні підприємством неухильно зростає. Керувати підприємством можна тільки через управління бізнес-процесами. Передові українські підприємства активно застосовують процесний підхід під час управління своєю діяльністю.

Аналіз різних джерел показує, що основними цілями управління бізнес-процесами на

підприємствах з теоретичного погляду є впровадження стандартів ISO, підвищення ефективності діяльності організації та автоматизація і впровадження корпоративних інформаційних систем. Аналіз послуг, пропонувані аудиторсько-консалтинговими групами, показує, що на першому плані є підвищення ефективності та автоматизація і впровадження корпоративних інформаційних систем.

Основними функціями управління бізнес-процесами, розглянутими в публікаціях, є опис, моніторинг і моделювання. Дослідження емпіричних даних, взятих із сайтів аудиторсько-консалтингових фірм, виявило такі функції управління бізнес-процесами, як: моделювання, аналіз, оптимізація, реінжиніринг, автоматизація і моніторинг. Таким чином, є відмінності у цілях і функціях управління бізнес-процесами в теоретичному і емпіричному аспектах.

Процес оптимізації бізнес-процесів на підприємстві спрямований на підвищення потенціалу підприємства, що підвищить прибутковість організації.

Класифікація методів аналізу та оптимізації бізнес-процесів наведено на рис. 1 [8].

Під час управління бізнес-процесами слід керуватися низкою принципів: системності, моделювання, ієрархії, цілеспрямованості, ефективності, адаптивності, оптимального поєднання централізованого та децентралізованого управління, розвитку та узгодження господарських

інтересів. Управління бізнес-процесами може бути спрямоване на одноразове (вихід із кризи, реструктуризація бізнесу, підвищення ефективності, автоматизація, впровадження ISO) або постійне (узгодження зі стратегією, забезпечення безперервності бізнесу, довгострокове підвищення ефективності) поліпшення діяльності всього підприємства або на поліпшення окремої сфери його управління (виробництво, НДДКР, фінанси/облік, маркетинг/логістика, управління персоналом, організаційне та стратегічне управління).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Виходячи з вищевикладеного, можна дійти таких висновків: по-перше, для покращення своєї діяльності і досягнення поставлених цілей підприємству потрібно провести реорганізацію процесу управління на основі процесно-орієнтованого підходу, спрямованого на вибудовування перспективних відносин із споживачами та задоволення їхніх потреб. Процесний підхід до управління діяльністю розглядається як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію місії та цілей підприємства. По-друге, управління бізнес-процесами в організації має бути пов'язане зі стратегією розвитку підприємства, враховувати перспективні потреби безпосередніх споживачів, базуватися на проведеному аналізі наявних бізнес-процесів та бенчмаркінгу, що дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони



Рис. 1. Класифікація методів аналізу та оптимізації бізнес-процесів

цього процесу, можливості та загрози, що можуть виникнути в процесі діяльності. По-третє, у межах управлінської діяльності та з метою покращення своєї діяльності підприємствам необхідно спрямувати свої дії на питання оптимізації бізнес-процесів. Відповідно до цього ефективнішого впровадження потребують такі інструменти підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства, як реінжиніринг та аутсорсинг. Також варто продовжити вивчення питання формування системи показників оцінювання ефективності бізнес-процесів; організаційно-економічного забезпечення успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів; мотиваційного механізму досягнення результативних показників бізнес-процесів тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безгин К.С. Управление качеством бизнес-процессов на предприятии : дис. ... канд. экон. наук. Мариуполь, 2009. 196 с.
2. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *Управління розвитком*. 2013. № 1. С. 91–94.
3. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
4. Козенков Д.Е. Проективання бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2011. № 3. С. 126–136.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
6. Пономарева Н.И. Особенности формирования блока информации о бизнес-процессах. *Успехи современного естествознания*. 2008. № 7. С. 70–72.
7. Усова Г.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61)
8. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів, 2013. С. 125–131.
9. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), p. 11–27.
10. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 с.

#### REFERENCES:

1. Bezgin K.S. (2009) *Upravleniye kachestvom biznes-protsessov na predpriyatii* [Quality management of business processes in the enterprise]. PhD in Economics. Mariupol. (in Ukrainian)
2. Vasilenko Yu.V. (2013) *Pidvyshchenia efektyvnosti upravlinnya pidpryemstva na osnovi vykorystania procesnogo pidhodu* [Increasing the efficiency of enterprise management based on the use of process approach]. *Electronic resource*. № 1. С. 91–94.
3. Demidenko V.V. (2015) *Upravlinnya biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnya pidpryemstvom* [Business process management as part of the process approach to enterprise management]. *An efficient economy*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
4. Kozenkov D.E. (2011) *Proektuvannya biznes-protsesiv yak osnova stvorenniya arkhitektury pidpryemstva* [Designing business processes as a basis for creating enterprise architecture] *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*. № 3. P. 126–136.
5. Netepchuk V.V. (2014) *Upravlinya biznes-protsesamy: navchalnyy posibnyk*. [Business Process Management]. Rivne: NUPGP, 158 p. (in Ukrainian)
6. Ponomareva N.I. (2008) *Osobennosti formirovaniya bloka informatsii o biznes-protsessakh* [Features of the formation of a block of information about business processes]. *The successes of modern science*. № 7. P. 70–72.
7. Usova G.V. (2013) *Pidkhody ta metody realizatsiyi re-inzhynirynhu biznes-protsesiv* [Approaches and methods of implementation of business process reengineering]. *Economy. Management. Innovation*. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61)
8. Chornobay L.I., Duma O.I. (2013) *Biznes-protsesy pidpryemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut* [Business-processes of the enterprise: general characteristics and economic essence] *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, p. 125–131.
9. Davenport T.H. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, p. 11–27.
10. Ericsson Quality Institute (1993) *Business Process Management*, Ericsson, Gothenburg, Sweden.