

УДК 65.011
JEL Classification: D 200

Баглей Р.Р.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Тернопільський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ І ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Одним з вирішальних чинників активізації конкурентних переваг вітчизняних виробників, зміцнення їх ринкових позицій і економічної самостійності є управління процесом розробки і випуску продукції. Умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вимоги та переваги споживачів, можливості для їх реалізації, наявність матеріальних і фінансових ресурсів істотно позначаються на управлінні процесом виробництва продукції. Внаслідок цього суб'єкт господарювання повинен своєчасно виявляти і враховувати мінливі потреби діючих і потенційних покупців, використовувати наявні ресурси на пріоритетних напрямках робіт з проектування та розробки продукції. Це вимагає від суб'єкт господарювання осмислення і вироблення нових підходів до обґрунтування рішень у сфері управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у створення наукового підґрунтя для формування й функціонування бізнес-процесів суб'єктів господарювання здійснено в роботах таких українських та закордонних авторів, як: Т. Давенпорт (T. Davenport), В. Демінг (W. Deming), В. Міллар (V. Millar), Е. Г. Ойхман, Е. М. Попов, М. Портер (M. Porter), М. Хаммер (M. Hammer) і Й. Чампі (J. Champy), Й. Е. Шорт (J. E. Short).

Так, на думку М. Хаммера (M. Hammer), і Й. Чампі (J. Champy), бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на вході використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача, тобто «Діяльність – Створення ресурсів – Ціннісний продукт» [1].

Т. Davenport і J. E. Short під бізнес-процесами розуміють набір логічно взаємопов'язаних дій, виконуваних для досягнення певного результату бізнес-діяльності [2].

Натомість М. Портер (M. Porter) і В. Міллар, (V. Millar) вважають, що бізнес-процес – це сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні пристрої, які частково включають пристрої споживача послуг або товарів, через які відбувається нарощування вартості виробленої послуги або товару [3].

Е. Г. Ойхман і Е. М. Попов переконані у тому, що бізнес-процеси можна уявити як діяльність, спрямовану на створення продукту, тобто це безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту та яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Або – повний потік подій у системі,

що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу [4]. Або будь-які види діяльності в роботі організації [5].

Слід відзначити роботи Д. Іванова і С. Нагловського [6-7], де виносяться на обговорення окремі питання, пов'язані з теорією і практикою функціонування бізнес-процесів. При цьому до найбільш складних проблем дослідники відносять правильне визначення і розподіл між учасниками бізнес-процесів необхідних для їх функціонування матеріальних, інформаційних й фінансових ресурсів та встановлення величини потреб у проміжних та кінцевих продуктах. При цьому Д. Іванов відзначає, що існує певна неузгодженість розуміння сутності бізнес-моделювання потоків ресурсів у межах певних кооперованих виробничо-логістичних структур [6].

Досягнення ефективності та результативності стає можливим лише на основі скоординованих попереджувальних дій основних агентів бізнесу: стратегії розвитку компанії повинні доповнюватися управлінською гнучкістю, котра базується на рефлексії; фінансові звіти і бізнес-плани – бізнес-моделями і ковзаючими прогнозами [8, с. 21–24].

Показники, що відображають вартість бізнес-процесів мають вплив на конкурентоспроможність і ефективність суб'єкта господарювання. Ця вартість визначає ціну продукції і дає шанс підприємству в майбутньому здійснити більший радіус бізнес-процесів щодо різних груп клієнтів [9].

Незважаючи на значний обсяг наукових розробок і публікацій з досліджуваної проблеми, окремі положення теоретичного і методологічного характеру залишилися без урахування уваги вчених. Чимало аспектів визначеної наукової проблеми все ще є спірними, не досить розгорнутими, викликають суперечливі дискусії, зокрема: існуючі підходи щодо функціонування бізнес-процесів суб'єктів господарювання вимагають їх конкретизації з урахуванням критеріїв вибору бізнес-процесів для їх оптимізації.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення теоретичних положень щодо функціонування і оптимізації бізнес-процесів, вивчення досвіду практичного застосування моделей оптимізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання, що дають змогу визначити випадки їх практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес в науковій літературі має різні трактування:

- справа, заняття, підприємництво, спрямоване на отримання прибутку [10];
- самостійна підприємницька (комерційна) діяльність громадян і їх об'єднань, спрямована на отримання прибутку;
- підприємство, фірма, що приносять прибуток в результаті певних видів діяльності.

Всі ці визначення підкреслюють єдину суть – отримання прибутку.

В літературі зустрічається безліч визначень поняття «бізнес-процес», проте, цей термін доцільно визначати поняття «бізнес-процес» як систему послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються в виходи – результати процесу, що є цінністю для споживачів.

Всі бізнес-процеси підприємства поділяють на основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, процеси управління і процеси розвитку.

Бізнес-процес – це, по суті, графічний опис господарської діяльності підприємства, котрий допомагає раціонально аналізувати і відслідковувати логістичний ланцюжок взаємопов'язаних дій, націлених на перетворення входів і виходів процесів, котру простіше моделювати.

Під бізнес-процесом тлумачать цілісний опис основних видів діяльності підприємства та їх проекцію на організаційні структури з урахуванням розвитку взаємодії учасників у часі.

Отже, у множині трактувань поняття «бізнес-процес» можна виділити дві характерні складові: бізнес-процес – це діяльність або сукупність діяльностей; результатом бізнес-процесу є продукт або послуга.

У процесі дослідження в економічній літературі сформувалися економічний, операційний, стратегічний, інтеграційний, структурний і системний підходи, які розглядають моделі бізнес-процесів як набір взаємопов'язаних елементів в сфері стратегії, структури та економіки, що об'єднуються з метою створення стійких конкурентних переваг на певних ринках. Компоненти моделей бізнес-процесів представлені в таблиці 1.

Бізнес-процес розпочинається від побажань споживача і закінчується повним задоволенням його потреби. Сам бізнес-процес створення цінності розподіляється на складові, котрі можуть також складатися з декількох компонентів. Для поліпшення і підвищення ефективності бізнес-процесу необхідно приділяти прискіпливу увагу кожному його етапу, впроваджувати інновації в принцип роботи. Концептуальна схема управління бізнес-процесом, як стабільна цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що за певною технологією реорганізує входи на виходи і створює цінність для споживача зображена на рис. 1.

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття складу структурних компонентів моделі бізнес-процесів

Підхід до визначення	Компоненти бізнес-процесів
економічний	структура витрат і доходів, ціноутворення, прибуток
операційний	основні процеси на підприємстві: адміністративні процедури управління, методи виробництва продукції і надання послуг, потоки ресурсів, логістичні ланцюжки
стратегічний	стратегічний аспект діяльності і сторони, зацікавлені в створенні цінності (постачальники, клієнти та партнери)
інтеграційний	фактори пропозиції, фактори ринку, фактори внутрішніх можливостей, фактори конкурентної стратегії, економічні фактори, фактори цілей бізнесу
структурний	внутрішні підсистеми бізнесу і зв'язку між ними
системний	внутрішні елементи системи у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища: продукція для споживача, сегменти споживачів, перелік продуктів, що випускаються і послуг, ціноутворення, джерела доходу, пов'язані між собою види діяльності та їх реалізація, економічна стійкість

Джерело: [11]

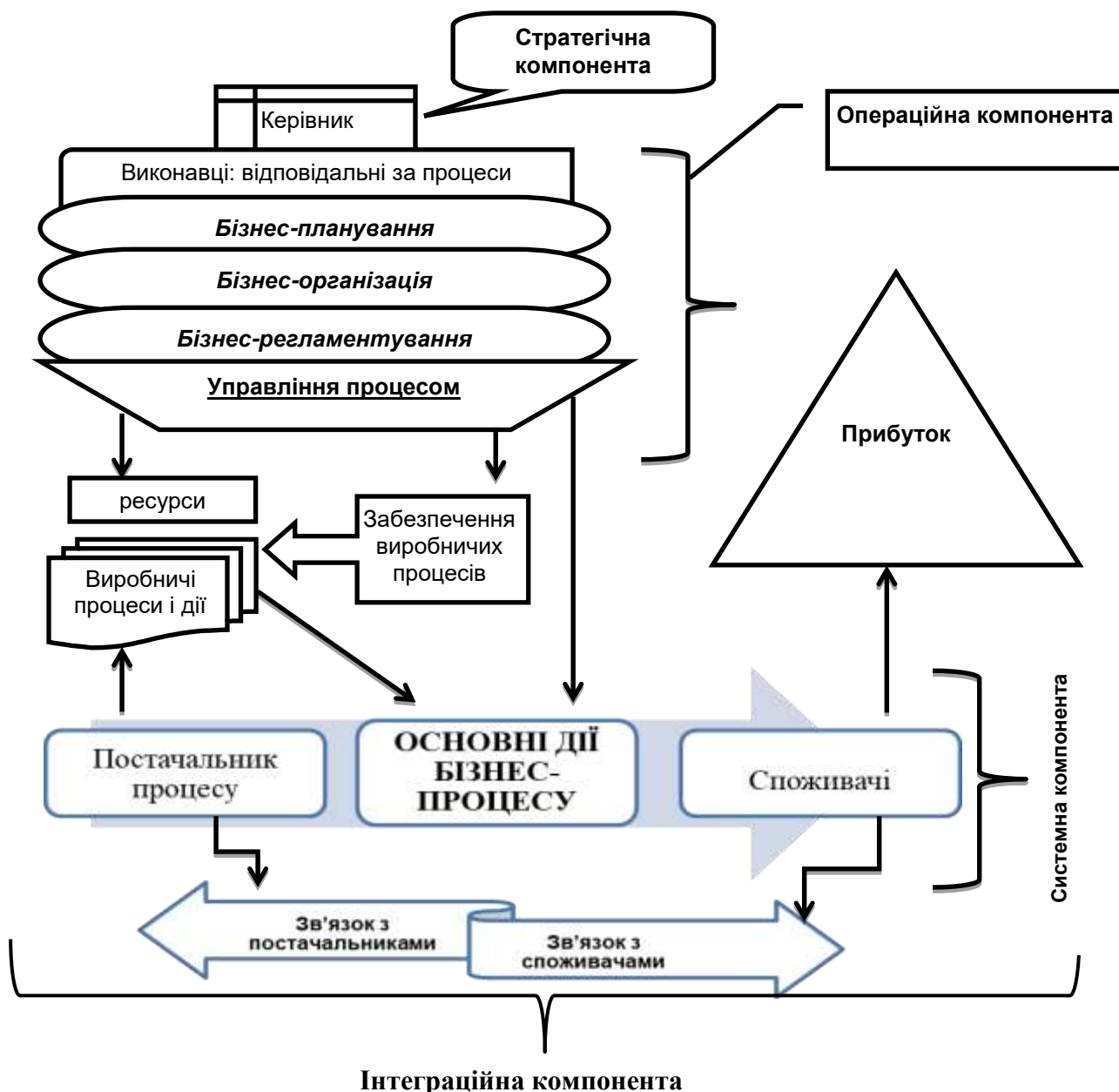


Рис. 1. Концептуальна схема бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено автором

Слід враховувати проблеми, що виникають при оцінці економічної ефективності бізнес-процесу підприємства.

По-перше, всі бізнес-процеси підприємства повинні бути ієрархічно впорядковані і структуровані до певного рівня, що дозволяє враховувати витрати на процеси.

По-друге, всі бізнес-процеси слід правильно розділити на групи. Це можуть бути процеси, що додають вартість і формують прибуток і ті, котрі не додають вартість.

По-третє, слід враховувати, що ефективність бізнес-процесів, що сприяють створенню доданої вартості, розраховуються з урахуванням фінансових показників, а ефективність бізнес-процесів, що не додають вартість, розрахувати практично неможливо.

По-четверте, незалежно від виду бізнес-процесу завжди можна визначити економічну ефективність інноваційних заходів щодо його вдосконалення, раціоналізації й оптимізації.

Незважаючи на це, слід враховувати, що ефективна робота компанії гарантується вдалою роботою в ній бізнес-процесів. Вони займають важливу позицію в організації злагодженої структури фірми, менеджменту, формують підстави конкурентоспроможності, позитивного ділового іміджу, сприяють збільшенню продуктивності роботи і прибутковості фірми.

Виділяють такі основні види бізнес-процесів (табл. 2).

Таблиця 2

Основні види бізнес-процесів підприємства

Найменування	Опис
Фінансовий менеджмент	- фінансове забезпечення діяльності; - адміністрування; - забезпечення безпеки; - управління ризиками
Операційний менеджмент	- забезпечення кадрами; - юридичне забезпечення; - виробництво товарів і послуг
Взаємовідносини з клієнтами	- вибір клієнтів (розробка пропозиції, створення іміджу товарів і послуг); - залучення клієнтів (маркетинг, проведення акцій); - збереження клієнтської бази (розробка програми лояльності, системи знижок); - розвиток взаємин з клієнтами (отримання аналіз зворотного зв'язку від клієнтів)
Інновації	- виявлення можливостей, створення і просування нових товарів і послуг; - пошук і впровадження новітніх технологій в діяльність компанії
Парадигма розвитку	- навколишнє середовище (захист навколишнього середовища, облаштування територій); - безпека і здоров'я (охорона праці, організація робочого простору і часу); - працевлаштування (створення нових робочих місць); - інвестування в суспільство (спонсорство, проведення заходів районного та міського масштабу);

Джерело: власна розробка

Створення систем ефективного управління підприємствами – це одне з найскладніших завдань, що постає перед сучасним менеджментом. Універсальної методики створення таких систем управління не існує, однак можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом.

Саме тому доцільно здійснити вдосконалення бізнес-процесів підприємства, тобто забезпечити безперервну циклічну діяльність, що передбачає аналіз поточного стану суб'єкта, розробку нових, а також доопрацювання і адаптацію існуючих процесів і подальшого їх впровадження, виходячи з зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання за певний проміжок часу.

У сучасному процесному управлінні доцільно виділити два концептуальних підходи вдосконалення бізнес-процесів:

– поступовий, поетапний (У. Демінг) в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не вимагає їх взагалі [5];

– кардинальний (М. Хаммер і Дж. Чампі), що веде до суттєвих змін процесу і організаційної структури управління [1].

Обидва підходи базуються на теорії процесного підходу і методології управління процесами (опис самого процесу, його меж, встановлення контрольних точок в процесах, вимірювання показників, аналіз отриманої інформації і пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині і в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, якості окремих операцій, дефіциту інформації, можливості автоматизації і управління якістю. До вдосконалення бізнес-процесів підприємства необхідно підходити відповідально. Це зумовлює розробку і формування інноваційної бізнес-моделі з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Поняття моделі бізнес-процесів за змістом збігається з поняттям стратегії або загальної концепції бізнесу, проте є окремі відмінності. Так, наприклад, відмінною рисою поняття моделі бізнес-процесів є те, що в ньому міститься не тільки можливість, а й необхідність інтеграції функціональних підсистем та їх описів на різних структурних рівнях з можливістю високого ступеня деталізації. При цьому модель бізнес-процесів повинна описувати взаємодію фінансових, матеріальних та інформаційних потоків на різних часових горизонтах: коротко-, середньо- і довгостроковому.

Модель бізнес-процесів підприємства – це структурована схема процесу перетворення за допомогою певних технологій фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів в потоки продуктів та послуг, які сприймаються ринком як цінність, що конвертована в прибуток підприємства.

Існує два підходи до визначення сутності поняття «бізнес-модель»:

1) орієнтований на бізнес-процеси;
2) орієнтований на цінність і клієнта. Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій.

Другий підхід передбачає орієнтацію на цінність, котру підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Бізнес-модель дає змогу сформувати цілісну картину діяльності по досягненню бажаного результату. Ключовими елементами бізнес-моделі підприємства, що визначають її зміст, є:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансова модель підприємства, яка визначає як структуру його витрат, так і способи отримання прибутку. У даній концепції бізнес-модель тісно пов'язана з стратегією.

При формуванні інноваційної моделі бізнес-процесів необхідно враховувати багато факторів: кон'юнктуру ринку, особливості економічної, фінансової, соціальної політики держави, технологічні, структурні особливості галузі, об'ємні показники.

Сформований вихідний варіант моделі бізнес-процесів повинен містити інформацію про такі елементи, як:

- сегмент ринку з оцінками попиту і пропозиції на вироблені компанією продукти;
- логічну послідовність ланцюжка створення цінностей,
- ринки факторів виробництва і ринки товарів і послуг;
- структуру витрат і чистого прибутку;
- виробничі і логістичні заходи від закупівлі сировини до створення і доставки готової продукції споживачам;
- інформацію про стан суб'єкта економічної діяльності щодо постачальників ресурсів і конкурентів.

Сформована модель бізнес-процесів здатна виконувати організаційну функцію в управлінні бізнесом. Зокрема, бізнес-модель може бути використана для вирішення завдань прогнозування динаміки показників компанії, аналізу і діагностики діяльності, розробки програм перетворень, реінжинірингу бізнес-процесів, аналізу ефективності діяльності і пропозиції щодо її підвищення.

Бізнес-модель як спосіб (технологія) ведення бізнесу виконує наступні функції:

- визначає сегмент ринку, де є попит на цінність;
- з'єднує ринки факторів виробництва і ринки товарів / послуг;
- з'єднує внутрішні і зовнішні чинники в процес створення цінності;
- визначає сукупність заходів від закупівлі сировини до створення і доставки цінності споживачам;
- визначає логічну послідовність ланцюжка створення цінності;
- визначає структуру витрат і потенційного прибутку;
- виробляє і привласнює частину цінності, тобто отримує прибуток;
- описує становище фірми в мережі створення вартості, яка об'єднує постачальників, клієнтів і конкурентів;
- формує конкурентні стратегії, що сприяють створенню цінності і її утримання (перевага над конкурентами).

Особливо варто відзначити наступні функції бізнес-моделі:

- підвищує продуктивність факторів виробництва, поєднуючи компоненти, що дають синергетичний ефект;
- посилює взаємовигідний вплив різних компонентів один на одного.

Бізнес-модель як інструмент менеджменту дозволяє визначити генеральний напрямок розвитку компанії, розробити стратегічний план, спроектувати і реалізувати нову бізнес-модель, тобто технологію ведення бізнесу, яка буде відповідати вимогам ринку і принесе найбільшу цінність зацікавленим сторонам.

Бізнес-модель компанії як спосіб ведення бізнесу функціонує у взаємозв'язку з інноваціями, тому що компанії комерціалізують нові ідеї та технології за допомогою бізнес-моделей.

Р. Аміт і С. Зотт розглядають бізнес-модель як місце інновацій [12].

Окремі дослідники включають стратегію до складу компонентів бізнес-моделі. Наприклад, Д. Тісс у межах складової частини бізнес-моделі виділяє "вибір" керівництва, який визначає роботу організації, і наслідки зробленого вибору [13]. Вибір здійснюється в таких аспектах діяльності організації, як політика, активи і управління.

Бізнес-модель як абстракція стратегії фірми, які можуть бути застосовані багатьма іншими фірмами, розглядає П. Седдон [14].

Х. Чесбро дає наступне визначення: "Бізнес-модель – це конструкція, яка виступає посередником в процесі створення цінності. Вона діє між технічною та соціальною сферами, відбирає і фільтрує технології, трансформує їх у певні конфігурації, які будуть запропоновані на ринок" [15]. Компанії володіють великими інвестиційними можливостями у вигляді нових ідей і технологій, але часом не мають практичних навичок створення інноваційних бізнес-моделей, за допомогою яких вищезгадані активи могли б приносити найбільший прибуток.

Процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу, а інформація про бізнес-модель – розділом бізнес-плану. Основне призначення бізнес – моделювання – подолання розриву між стратегічним баченням бізнесу і практичною його реалізацією на рівні оперативних планів.

Важливим етапом розвитку засобів бізнес – моделювання є застосування єдиного сховища даних з можливістю повторного використання об'єктів зберігання для різних цілей. Саме це положення і зумовило можливість створення повноцінної моделі організації, котра описує її архітектуру. З позицій побудови інформаційних систем управління бізнесу, еволюція розвитку засобів бізнес – моделювання і аналізу характеризується переходом від засобів візуального опису невеликих ділянок бізнесу до спеціалізованих засобів опису архітектури підприємства в цілому. Крім того, розширюються сфера і масштаби застосування засобів – від обміну інформацією між невеликою командою фахівців до управління транснаціональними розподіленими організаціями, який передбачає наявність вичерпних знань про діяльність організації. З'явилася можливість інтеграції з іншим програмним забезпеченням, котре дає змогу повноцінно впроваджувати засоби моделювання та аналізу в існуючу інфраструктуру організації. Надалі очікується більш повна інтеграція систем бізнес - моделювання і аналізу з системами управління організацією.

Крім моделей, що описують інформаційні потоки або бізнес-процеси, і є необхідними для впровадження корпоративних інформаційних систем в рамках загального підходу до бізнес – моделювання існують і застосовуються моделі різного рівня і призначення:

- моделі стратегічного аналізу (матриці: SWOT, PEST, BCG, McKinsey та ін.);
- моделі стратегій (7S, модель конкурентних стратегій Портера, модель Shell, модель Хофера-Шенделя та ін.);
- моделі (в тому числі стандарти) різних систем і підходів управління якістю, фінансами, персоналом, клієнтами, цілями, термінами, товарними потоками та ін. (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM, і т.д.);
- референтні моделі (типові галузеві рішення, які можуть служити для інших компаній прикладом для наслідування);
- сутнісні бізнес-моделі (модель ціннісного ланцюжка, модель Захмана, архітектурні моделі та ін.). Кожна з перерахованих систем має свої переваги і недоліки і ефективно може бути застосована для вирішення актуальних завдань стратегічного аналізу.

Розглянуті етапи формування і функціонування ефективних бізнес-процесів (рис. 2) дають можливість сформулювати комплексний підхід до формування бізнес-моделі, заснований на проведенні послідовного аналізу всіх її елементів і підготовці рішень щодо варіантів змін. Підхід включає методику трансформації ланцюжка створення вартості підприємства, засновану на вивченні очікувань клієнтів від кожної стадії взаємодії з підприємством. Основні етапи формування бізнес-моделі підприємства запропоновані на рис. 3.

Модель бізнесу можна відобразити у вигляді дев'яти взаємопов'язаних блоків, що здійснюють характеристику ключових ресурсів і процесів, задіяних у створенні цінності, клієнтів і взаємодії з ними, ціннісну пропозицію, структуру витрат і джерела доходів:

1) Ключові партнери. Компанії будують партнерські відносини по-різному: з різною метою, процесами і алгоритмами взаємодії, які стають в подальшому основою бізнес-моделей. Основним типом партнерських відносин є стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями.

2) Ключові види діяльності. Ключові види діяльності є тими діями, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Це важливі дії компанії без яких її успішне функціонування є неможливим.

3) Ключові ресурси. Різні типи бізнес-моделей вимагають різних ресурсів: для одних ключовим ресурсом є команда, для інших – напрацьовані зв'язки на ринку, для третіх особливі технологічні напрацювання і обладнання.

4) Ціннісні пропозиції. Ціннісна пропозиція – це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.

5) Взаємовідносини з клієнтами. Для визначення взаємовідносин з клієнтами необхідно чітко розуміти потреби кожного з сегментів компанії і співвідносячи з можливостями компанії і характеристиками пропонованого продукту, встановлювати певні взаємовідносини з кожним споживчим сегментом.

6) Канали збуту. Важливо підтримувати оптимальний баланс між різними каналами збуту і знайти їх таке поєднання, яке забезпечить найкращі відгуки споживача і максимальний дохід.

7) Споживчі сегменти. Для більш ефективного функціонування необхідно провести сегментацію, яка дозволяє визначити пріоритетних клієнтів, виділити ті сегменти, від яких доцільно відмовитися. Бізнес-модель може охоплювати одну або кілька клієнтських груп – споживчих сегментів.

8) Структура витрат. За структурою витрат поділяють бізнес-моделі на два класи: з переважною увагою до витрат і з переважною увагою до цінності.

9) Потоки надходження доходів. Для компанії особливо важливо розуміти, який прибуток вона отримує з кожного споживчого сегменту.

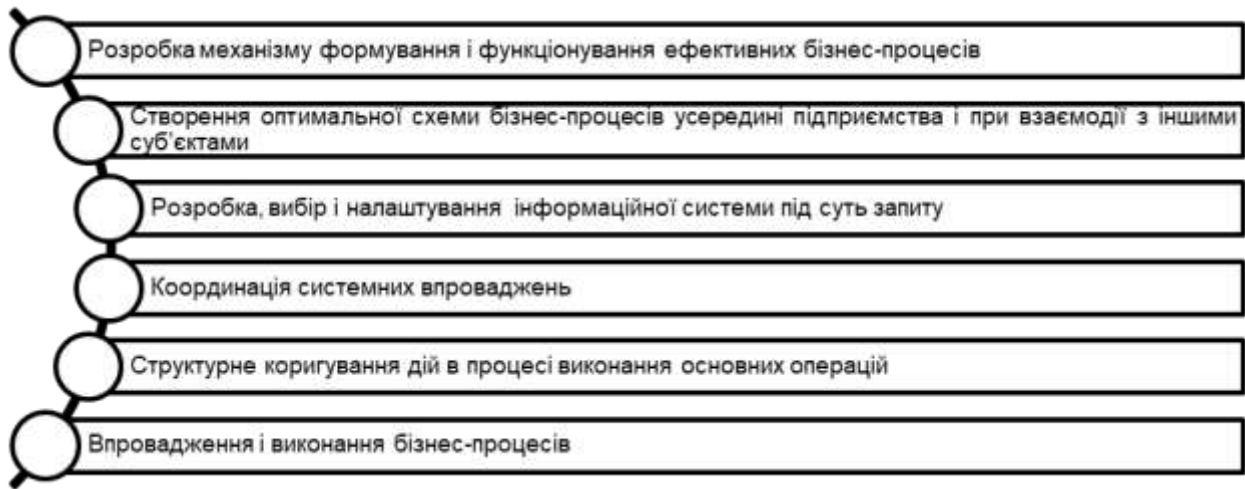


Рис. 2. Етапи формування і функціонування ефективних бізнес-процесів

Джерело: власна розробка

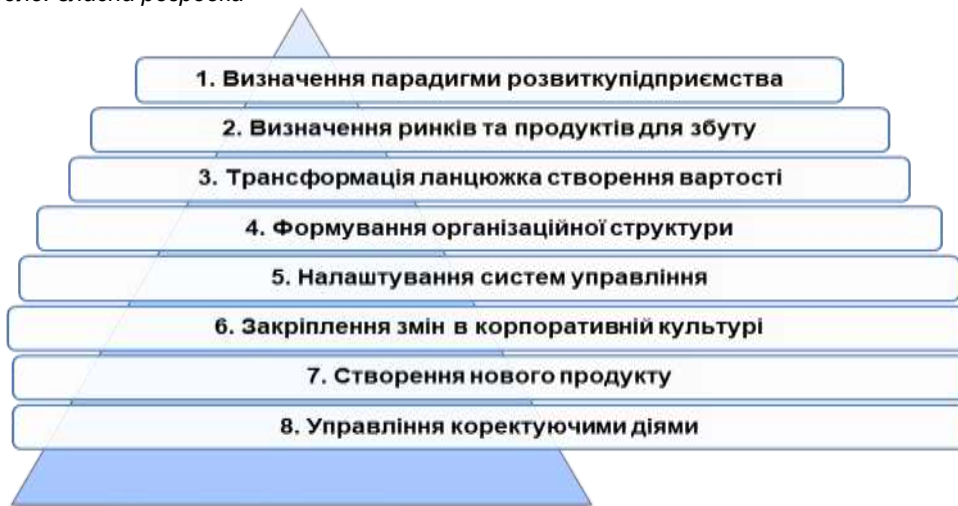


Рис. 3. Основні етапи формування бізнес-моделі підприємства

Джерело: власна розробка

Пропонований комплексний підхід формування бізнес-моделі підприємства повинен забезпечити реалізацію наступних цілей:

- 1) створення клієнтоорієнтованої бізнес-моделі,
- 2) відповідність бізнес-моделі існуючій стратегії підприємства,
- 3) зв'язок операційного рівня управління зі стратегічним,
- 4) підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Управління бізнес-процесами – це складова частина «традиційного» менеджменту. Керівництву та фахівцям слід розуміти, що немає фінішної межі в удосконаленні бізнес-процесів, тому що це програма, котра повинна працювати постійно.

Використання процесного підходу є актуальним на всіх стадіях розвитку підприємства. При цьому, як побудова нових бізнес-процесів, так і оптимізація наявних вимагає низки спеціалізованих підходів і якісного розгляду поточної ситуації в сукупності з урахуванням стратегічних і тактичних цілей та завдань підприємства.

Сутність системного підходу щодо управління бізнес-процесами полягає в комплексному дослідженні бізнес-процесів з позиції елементних, структурних, інтеграційних, комунікаційних, функціональних, поведінкових і динамічних її складових, розробці методів їх ефективної реорганізації в оптимальні моделі бізнес-процесів. Системний підхід в управлінні бізнес-процесами передбачає використання різноманітних технологій і гармонізацію системних зв'язків між різними структурами економіки підприємства, зокрема альтернативних варіантів.

Отже, ефективне використання розглянутих підходів у формуванні і оптимізації бізнес-процесів на підприємстві мають певні обмеження. Це свідчить про необхідність продовження подальших досліджень в цьому напрямку.

Бібліографічний список

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. СПб.: СПбГ, 1997. 322 с.
2. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), P.11–27.
3. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985, 85 (July – August), p. 149–160.
4. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва: Финансы и статистика, 1997. 333 с.
5. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 с.
6. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. Москва: Вершина, 2006. 176 с.
7. Нагловский С.Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем. Калуга: Манускрипт, 2002. 336 с.
8. Экклз Р. Дж., Герц Р. Х., Революция в корпоративной отчетности: Как разговаривать с рынком на языке стоимости, а не прибыли / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2002. 400 с.
9. Andrew Griffiths. 101 Secrets to Building a Winning Business. Allen & Unwin Australia, 2012. 230 p.
10. Sako M. Business models for strategy and innovation. *Communications of the ACM*. July 2012, Vol. 55 No. 7, Pages 22-24.
11. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. Экономика, управление и учет на предприятии. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 2(30). С. 98.
12. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*. 2001. (22) 6-7. P. 493-520
13. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. 43. P. 191.
14. Seddon P.B. The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*. 2004. 13. P. 427-442.
15. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. 43. P. 354-363.

References

1. Hammer, M. and Champi, D. (1997). *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revoljutsii v biznese* [Reengineering Corporation. Manifesto of the revolution in business], Saint Petersburg, Russia, 322 p.
2. Davenport ,T. H. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, Summer, P. 11 – 27.
3. Porter, M. and Millar, V. (1985), How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, no. 85, pp. 149 – 160.
4. Oyxhman, Ye.G. and Popov, E.M. (1997), *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnyye tekhnologii* [Business reengineering: organization reengineering and information technology], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia, 333 p.
5. Deming, W.E. (1982), Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 373 p.
6. Ivanov, D.A. (2006), *Logistika. Strategicheskaya kooperatsiya* [Logistics. Strategic cooperation], Vershina, Moscow, Russia, 176 p.
7. Naglovskiy, S.N. (2002), *Logistika proyektirovaniya i menedzhmenta proizvodstvenno-kommercheskikh sistem* [Logistics design and management of production and commercial systems], *Manuskript*, Kaluga, Russia, 336 p.

8. Ekkiz, R. Dzh. and Gerts, R. KH. (2002), *Revolyutsiya v korporativnoy otchetnosti: Kak razgovarivat' s rynkom na yazyke stoimosti, a ne pribyli* [The Revolution in Corporate Reporting: How to Talk to the Market in the Language of Value, Not Profit], Olimp-Biznes, Moscow, Russia, 400 p.
9. Griffiths, A. (2012), 101 Secrets to Building a Winning Business. Allen & Unwin Australia, 230 p.
10. Sako, M. Business models for strategy and innovation. Communications of the ACM. July 2012, Vol. 55, no. 7, pp. 22-24.
11. Strekalova, N.D. (2009), "Business model concept: system analysis methodology. Economics, management and accounting in the enterprise", *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no.2(30), pp. 98.
12. Amit, R. and Zott, C. (2001), "Value Creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, (22) 6-7. P. 493-520.
13. Teece, D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, pp. 191.
14. Seddon, P.B. (2004), The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy. Communications of the Association for Information Systems, no. 13, pp. 427-442.
15. Chesbrough, H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, no.43, pp. 354-363.

Баглей Р.Р. ФОРМУВАННЯ І ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета. Узагальнення теоретичних положень щодо функціонування і оптимізації бізнес-процесів, вивчення досвіду практичного застосування моделей оптимізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання, що дають змогу визначити випадки їх практичного застосування.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження застосовано: методи системного аналізу (для аналізу проблем під час планування бізнес-процесів на підприємстві); теорію стратегічного управління, теорію категорій, теорії множин (для опису методів та прийомів бізнес-процесів); теорію ухвалення рішень, теорію організаційного управління на основі процесного і системного підходів (в ході удосконалення моделей бізнес-процесів на підприємстві).

Результати. Проведено класифікацію бізнес-процесів підприємства. Здійснено обґрунтування бізнес-процесів підприємства. Розглянуто інструменти бізнес-моделювання та їх значення у формуванні стратегії бізнесу. Виділено методи аналізу бізнес-процесів підприємства. Проведено аналіз підходів до визначення поняття складу структурних компонентів моделі бізнес-процесів. Графічно інтерпретовано схему керованого бізнес-процесу на підприємстві. Обґрунтовано і запропоновано основні етапи формування і функціонування бізнес-моделі підприємства.

Наукова новизна. Удосконалено загальну класифікацію бізнес-процесів підприємства. Запропоновано функціональну структуру інноваційно-орієнтованої бізнес-моделі, котра описує інноваційну діяльність підприємства. Обґрунтовано концептуальну схему управління бізнес-процесом. Запропоновано методи і прийоми побудови моделей бізнес-процесів підприємства, котрі дозволяють формалізувати опис потокових процесів, дають можливість системного дослідження оптимізації ланцюгів процесів виробництва.

Практична значущість. Отримані результати дослідження можуть бути запропоновані для впровадження на будь-якому підприємстві України, що сприятиме адаптації можливостей кожного з них до постійно змінного середовища та мати статус конкурентоспроможного підприємства.

Ключові слова: аналіз, планування, стратегічне управління, бізнес-процес, оптимізація, модель, підприємство, процесний підхід, системний підхід.

Bahlei R.R. FORMATION AND OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE

Purpose. The aim of the article is generalization of theoretical positions on the functioning and optimization of business processes, studying the experience of practical application of models of optimization of business processes of business entities, allowing to determine cases of their practical application.

Methodology of research. The following methods are used to achieve the goal in the research process: the method of system analysis (for analysis of problems during business process planning at the enterprise); the theory of strategic management, the theory of categories, the theory of sets (to describe the methods and techniques of business processes); the theory of making decisions, the theory of organizational management based on process and system approaches (in the course of improvement of models of business processes at the enterprise).

Findings. The classification of business processes of the enterprise is carried out. The substantiation of business processes of the enterprise is implemented. The tools of business modeling and their importance in shaping business strategy are considered. The methods of analysis of business processes of the enterprise are highlighted. The analysis of approaches to the definition of the concept of composition of structural components of the model of business processes is carried out. The scheme of managed business process at the enterprise is graphically interpreted. The basic stages of formation and functioning of business model of the enterprise are substantiated and offered.

Originality. The general classification of business processes of the enterprise has been improved. The functional structure of the innovation and oriented business model, which describes the innovative activity of the enterprise, is proposed. The conceptual scheme of business process management is substantiated. The methods and techniques of constructing business process models of the enterprise are proposed, which allow to formalize the description of stream processes, provide the possibility of a systematic study of the optimization of production process chains.

Practical value. The obtained results of the research can be offered for introduction at any enterprise of Ukraine, which will facilitate the adaptation of opportunities of each of them to a constantly changing environment and have the status of a competitive enterprise.

Key words: analysis, planning, strategic management, business process, optimization, model, enterprise, process approach, system approach.

Баглей Р.Р. ФОРМИРОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель. Обобщение теоретических положений о функционировании и оптимизации бизнес-процессов, изучение опыта практического применения моделей оптимизации бизнес-процессов субъектов хозяйствования, позволяющие определить случаи их практического применения.

Методика исследования. Для достижения поставленной цели в процессе исследования применены: методы системного анализа (для анализа проблем при планировании бизнес-процессов на предприятии); теорию стратегического управления, теории категорий, теории множеств (для описания методов и приемов бизнес-процессов); теорию принятия решений, теорию организационного управления на основе процессного и системного подходов (в ходе усовершенствования моделей бизнес-процессов на предприятии).

Результаты. Проведена классификация бизнес-процессов предприятия. Осуществлено обоснование бизнес-процессов предприятия. Рассмотрены инструменты бизнес-моделирования и их значение в формировании стратегии бизнеса. Выделены методы анализа бизнес-процессов предприятия. Проведен анализ подходов к определению понятия состава структурных компонентов модели бизнес-процессов. Графически интерпретировано схему управляемого бизнес-процесса на предприятии. Обоснованно и предложены основные этапы формирования и функционирования бизнес-модели предприятия.

Научная новизна. Усовершенствована общую классификацию бизнес-процессов предприятия. Предложено функциональную структуру инновационно-ориентированной бизнес-модели, которая описывает инновационную деятельность предприятия. Обоснованно концептуальную схему управления бизнес-процессом. Предложены методы и приемы построения моделей бизнес-процессов предприятия, позволяют формализовать описание потоковых процессов, дают возможность системного исследования оптимизации целей процессов производства.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования могут быть предложены для внедрения на любом предприятии Украины, что будет способствовать адаптации возможностей каждого из них к постоянно изменяющейся среде и иметь статус конкурентоспособного предприятия.

Ключевые слова: анализ, планирование, стратегическое управление, бизнес-процесс, оптимизация, модель, предприятие, процессный подход, системный подход.