

УДК 65.014

*Гальків Л.І.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту організацій,
Грищук Д.В.,
аспірант*,
Львівський торговельно-економічний університет*

ДО ПИТАННЯ ГЕНЕЗИСУ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕС»

Постановка проблеми. Зміна парадигми ведення бізнесу в сучасних умовах актуалізує необхідність використання інноваційних інструментів ефективізації системи менеджменту. Серед управлінських інновацій домінуючі позиції посідає процесно-орієнтований метод, який дозволяє підприємству оперативно адаптуватись до змін зовнішнього середовища, адекватно реагувати на зовнішні впливи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний період розвитку вітчизняних підприємств характеризується зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі. Функціонування сфери торгівлі як виду економічної діяльності в Україні характеризується збільшенням товарообороту, збільшенням кількості об'єктів торгівлі, інвестиційно-інноваційною модернізацією, посиленням конкуренції. За таких умов актуальною є проблема забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Такі автори, як Бортнік А. М. [1], Дурняк Б. В. [5], Кузьмін О. Є. [3] сходяться на тому, що концепція формування процесно-орієнтованого управління бізнесом вимагає подальшого наукового дослідження та практичної апробації. Таким чином, наявність зазначених проблем, а також недостатнє обґрунтування теоретичної та методологічно-прикладної бази процесно-орієнтованої системи управління є важливими аспектами, що потребують узагальнення та систематизації.

Постановка завдання. Мета статті полягає у тому, щоб дослідити поняття бізнес-процесу для подальшого його використання при переході до процесно-орієнтованої системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наукових колах утвердилася теза про те, що резерви покращення результативності функціонування підприємства та засоби його ефективного розвитку слід шукати в царині концепції управління бізнес-процесами. Це сприяло популяризації різнопланових досліджень бізнес-процесів (рис. 1), передусім у сфері реінжинірингу діяльності організацій і стандартах, що пов'язані з розробкою комп'ютеризованих систем. Втім, незважаючи на те, що кількість записів реферативної бази даних Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, які стосуються тематики бізнес-процесів, у 2015 р. щодо 2000 р. зросла у 18,4 раза, у назві публікацій поняття "бізнес-процес" задеклароване тільки 4 рази. Тому вважаємо за доцільне зупинитися на генезисі цього поняття.

Дослідження в області генезису поняття бізнес-процесу виявило велике різноманіття його трактувань, систематизація яких показала:

– в основу дефініції покладаються види діяльності [У. Е. Демінг, Т. Давенпорт, М. Хаммер, Дж. Чампі, Є. Г. Ойхман, Е. М. Попов, М. Робсон, Ф. Улах], дії/роботи [Б. Андерсон, О. Виноградова, Р. Каплан, Д. Нортон, А. М. Бортнік], функціональні обов'язки/завдання персоналу [О. П. Філоненко], операції/етапи [Р. М. Воронко, К. А. Єсіпова], підсистеми/підпроцеси [О. Г. Кісельов] та ін.;

– складові основи дефініції ідентифікуються як сукупність різних чи структурована послідовність різних [У. Е. Демінг, М. Хаммер, Дж. Чампі, Б. Андерсон, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. М. Воронко, К. А. Єсіпова], сукупність (проста, циклічна, стійка цілеспрямована) взаємопов'язаних [Т. Давенпорт, О. Виноградова, А. М. Бортнік], множина внутрішніх [Є. Г. Ойхман, Е. М. Попов, М. Робсон, Ф. Улах];

– основу дефініції позиціонують як процедуру перетворення «входів» (одного чи кількох) на «виходи» (один чи декілька) [Т. Давенпорт, М. Хаммер, Дж. Чампі, Є. Г. Ойхман, Е. М. Попов, М. Робсон, Ф. Улах, О. Виноградова, Р. Каплан, Д. Нортон, А. М. Бортнік].

А. Череп і О. Лисенко [8, с. 22] наполягають на тому, що в англійських джерелах у словосполученні "бізнес-процес" перше слово використовується тільки для того, щоб відокремити процеси, які мають пряме відношення до створення економічної цінності (споживчої вартості) від інших процесів: хімічних, фізичних, математичних, природних, екологічних тощо. На наше переконання, бізнес-процеси характеризуються також координованістю і керованістю у розумінні теорії менеджменту; окрім економічних цінностей вони продукують й соціальні ефекти.

* Науковий керівник: Васильців Т.Г. – д.е.н., професор



Рис. 1. Оприлюднення наукових досліджень в царині бізнес-процесів та їх титулярні публікації в Україні

Джерело: складено авторами на основі [4]

Власне яскраво виражений управлінський сенс цілеспрямованого трансформування ресурсів у задоволення потреб споживачів у продуктах (товарах, послугах, ресурсах), створення соціально-економічної цінності, і необмеженість рамками підприємства, починаючи з вивчення ринкової потреби і закінчуючи задоволенням попиту споживачів, слід вважати відмінними рисами бізнес-процесу. Натомість процес у крос-функціональному розумінні – мікроекономічному – є послідовністю набору дій, що здійснюються у всіх/кількох підрозділах підприємства для вирішення однієї з його задач; у монофункціональному розумінні – послідовністю “функціональних операцій (робіт), окремих виконавців потоку робіт, спрямованих на досягнення певного результату в рамках управлінської відповідальності” [1, с. 94]. Він, як і бізнес-процес, горизонтально моделюється у формі послідовного зв'язку “постачальник процесу → продукування процесу → споживач процесу”, проте не відображає синтезу функцій менеджменту і не обов'язково здійснюється на підприємстві.

Ми пропонуємо означати бізнес-процес як керовану, скоординовану, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур (операцій, завдань, функцій, робіт, видів діяльності, дій, підпроцесів, заходів, етапів тощо), що мають своїх постачальників і споживачів, оперують певними ресурсами – технологічними, часовими, людськими, інформаційними, фінансовими тощо – і, трансформуючи входи у виходи, продукують соціально-економічні ефекти.

Окремий бізнес-процес характеризується: по-перше, іманентністю системоутворювальних зв'язків між навколишнім середовищем та між ієрархізованими внутрішніми елементами із відповідними цілераціональному управлінню комунікаціями; по-друге, полікритеріальністю оцінки результатів функціонування; по-третє, здатністю удосконалюватися (розвиватися). Він може бути зовнішнім, реалізуючи основну діяльність підприємства, і внутрішнім, сприяючи організуванню та/чи підтриманню основної діяльності; відбуватися за сценарієм унітарного процесу чи “... інтегрованого процесу, що складається із консеквентних операцій, які є сумісними (комплементарними) та взаємодоповнюваними (компатибільними)” [2, с. 10]. У якості споживача може виступати інший бізнес-процес.

Фундатори концепції “процесної організації” М. Хамер і Д. Чампі [7], підходять до розуміння компанії не як сукупності служб і відділів, що виконують певні функції, а як мережі бізнес-процесів. Відтак, колектив підприємства консолідує зусилля на забезпечення результативності функціонування ланцюжку “вхід → дія → вихід”.

Хибним вважаємо синонімізування понять “управління бізнес-процесом” і “процесне управління”. Перше поняття віддзеркалює управління основними параметрами бізнес-процесів. Друге поняття можна трактувати як “сукупність принципів і механізмів, що спрямовані на формування та оптимізацію системи бізнес-процесів з метою зростання споживчої цінності продукції для клієнтів” [1, с. 5], як

“управління на основі виділених (ідентифікованих), описаних, узгоджених між собою бізнес-процесів” [3, с. 118], як сукупність взаємопов'язаних дій, які реалізуються на підприємстві через функції менеджменту і орієнтуються на бізнес-процеси.

Представники наукової школи О. Кузьміна стоять на позиції застосування концепції процесно-структурованого менеджменту, яка передбачає органічне поєднання переваг комплексу підходів до управління. Базу цієї концепції формують процесний, системний, ситуаційний, динамічний і функціональний підходи. Серед додаткових підходів до процесно-структурованого менеджменту виділяють антикризовий та антисипативний.

Процесно-структурований менеджмент ґрунтується на концепції, відповідно до якої система управління підприємством розглядається “як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що разом гарантують управлінський вплив керівної системи на керовану з метою досягнення цілей організації за певних умов функціонування” [6, с. 8]. Фундаментальними особливостями управлінського інструментарію процесно-структурованого менеджменту є недомінування процесного підходу над структурою організації; системність; врахування усіх складових системи управління; реалізованість у формі логічних взаємосфорованих та взаємовпливаючих етапів.

Слушною вважаємо думку про неможливість “... однозначного опису меж бізнес-процесів будь-якого підприємства, не кажучи вже про однозначну оптимізацію” [5]. Тому до опису бізнес-процесу слід підходити з концептуальних позицій.

За результатами аналізу наукової літератури на рис. 2 нами візуалізовано концептуальну модель бізнес-процесу.



Рис. 2. Концептуальна модель бізнес-процесу

де - - - - - – зовнішнє середовище;
 ————— – підприємство;
 - - - - - – процес.

Джерело: складено авторами

Наведена схема демонструє підпорядкованість бізнес-процесу вищій ланці у піраміді управління підприємством, графічно моделює бізнес-процес згідно концепції процесно-структурованого менеджменту, показує органічний зв'язок бізнес-процесу із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. Власне управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення економічного зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів всупереч деструктивному впливу чинників ендо- та екзогенного характеру за рахунок оптимального використання ресурсного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг підприємства, покладають в основу розуміння управління розвитком підприємства.

На основі вивчення, узагальнення та критичного осмислення наукової літератури виділимо типові якісні параметри, за якими можна оцінити окремих бізнес-процес на підприємстві у табл. 1 [8].

Таблиця 1

Система показників забезпечення якості бізнес-процесу

Групові показники	Структурні показники	Часткові показники	
1. Соціально-психологічні	1.1. Рівень освітньої структури персоналу та раціональності його використання	1.1.1. Професійно-кваліфікаційна структура працівників	
		1.1.2. Раціональність використання персоналу	
	1.2. Рівень компетенції працівників	1.2.1. Якість підготовки працівників	
		1.2.2. Підвищення кваліфікації працівників	
	1.3. Рівень трудової та творчої активності персоналу	1.3.1. Виконання трудових завдань	
		1.3.2. Якість роботи персоналу	
		1.3.3. Творча активність працівників	
		1.3.4. Трудова дисципліна	
	1.4. Рівень задоволеності персоналу	1.4.1. Рівень заробітної плати працівників	
		1.4.2. Стабільність кадрів	
	2. Техніко-технологічні	2.1. Рівень якості виробничого процесу	2.1.1. Безперервність процесу
			2.1.2. Спеціалізація елементів процесу
			2.1.3. Повторюваність робіт
2.1.4. Паралельність виконання робіт			
2.1.5. Пропорційність елементів процесу			
2.1.6. Ритмічність (рівномірність) виробництва			
2.1.7. Стьйкість процесу			
2.2. Рівень якості логістичного забезпечення		2.2.1. Сертифікованість сировини та матеріалів	
		2.2.2. Якість сировини та матеріалів	
2.3. Рівень якості технології та технічного обслуговування		2.3.1. Швидкість усунення технічних несправностей	
	2.3.2. Технічна досконалість технології		
3. Організаційно-економічні	3.1. Витрати на якість	3.1.1. Загальні витрати на якість	
		3.1.2. Питома вага витрат на попередження браку в загальних витратах на якість	
	3.2. Витрати на інновації	3.2.1. Витрати на вдосконалення бізнес-процесу	
		3.2.2. Показник витрат на НДДКР	

Джерело: складено авторами на основі [8]

Для вітчизняних підприємств традиційне вимірювання ефективності діяльності зводиться до зосередження тільки на фінансових показниках, що отримуються з систем бухгалтерського обліку. Але лише фінансові показники не дають повну картину стану підприємства, не дозволяють побудувати точний прогноз його розвитку. Звідси випливає необхідність у більш досконалих та ефективних способах глобальної оцінки діяльності всього підприємства. Запропонована нами вище система показників дає можливість оцінювати ефективність бізнес-процесів, роботи персоналу, ступінь взаємодії із споживачами.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна сказати, що бізнес-процеси на підприємстві відіграють важливу роль у переході до процесно-орієнтованого управління. За допомогою бізнес-процесів можна досягти результативності, ефективності виконання, скорочення часу виконання, оптимізації роботи, оскільки вони дають чітке розуміння виконуваних процесів. Організувавши діяльність за бізнес-процесами, чітко визначається відповідальність персоналу, їхня взаємодія на різних рівнях ієрархії, формується оптимальна організаційна структура та виникає можливість введення кількісних показників для вимірювання ефективності діяльності підприємства.

Бібліографічний список

1. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / А.М. Бортнік ; МОНМС України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К., 2010. - 20 с.

2. Крикавський Є.В. Впровадження процесного управління у логістичну діяльність фармацевтичних підприємств / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька, З.С. Люльчак // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. - 2013. - № 2. - С. 9-16.
3. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту / О.Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу : [науковий журнал]. – 2012. – № 2 (3). – С. 7-16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua/n3.htm>
4. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>.
5. Понятійний апарат теорії процесного управління / [Дурняк Б.В., Машков О.А., Сабат В.І. та ін.] // Моделювання та інформаційні технології. - 2013. – Вип. 70. - С. 146-153.
6. Рибінцев В.О. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів / В.О. Рибінцев, С.М. Цвілій, Д.А. Бачурін // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2011. - № 2. - С. 117-124.
7. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
8. Череп А.В. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств : [монографія] / А.В. Череп, О.А. Лисенко. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. – 227 с.

References

1. Bortnik, A.M. (2010), "Process management in business" (based on furniture enterprises of Kyiv region)], Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv National Economic University named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine, 20 p.
2. Krykavskiy, Ye.V., Chornopyska, N.V. and Liulchak, Z.S. (2013), "Implementation of process management in logistics activities of pharmaceutical companies", *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, no. 2, pp. 9-16.
3. Kuzmin, O.Ye. (2012), "The concept and evolution of process-structured management", *Ekonomika: realii chasu : [naukovy zhurnal]*, no. 2 (3), pp. 7-16, available at: <http://www.economics.opu.ua/n3.htm> (access date September 15, 2016).
4. *Natsionalna biblioteka Ukrainy imeni V.I. Vernadskoho* [Vernadsky National Library of Ukraine], available at: <http://nbuv.gov.ua> (access date September 15, 2016).
5. Durniak, B.V., Mashkov, O.A., Sabat, V.I. et al. (2013), "The conceptual apparatus of the theory of process management", *Modeliuvannia ta informatsiini tekhnologii*, Iss. 70, pp. 146-153.
6. Rybintsev, V.A., Tsvilyi, S.M. and Bachurin, D.A. (2011), "The formation of industrial enterprise process management based on business processes", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychnoho universytetu*, no. 2, p. 117-124.
7. Hammer, M. and Champi, D. (2011), *Reinzhening korporatsii. Manifest revoliutsii v biznese* [Reengineering of the corporation. Manifesto revolution in business], Mann, Ivanov and Ferber, Moscow, Russia, 288 p.
8. Cherep, A.V. and Lysenko, O.A. (2012), *Metodologia vprovadzhennia protsesno-orientovanoho pidkhodu do planuvannia diialnosti promyslovykh pidpriemstv* [Methodology implementation process-oriented approach to the planning of industrial enterprises], monograph, Zaporizkyi natsionalnyi universytet, Zaporizhzhia, Ukraine, 227 p.

Гальків Л.І., Грищук Д.В. ДО ПИТАННЯ ГЕНЕЗИСУ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕС»

Мета полягає у тому, щоб дослідити поняття бізнес-процесу для подальшого його використання при переході до процесно-орієнтованої системи управління.

Методика дослідження. Методи теоретичного аналізу, узагальнення та критичного осмислення виступили основою для визначення типових якісних параметрів, за якими можна оцінити окремий бізнес-процес на підприємстві. На основі вищенаведених методів виявлено основні тенденції, ефективність, результативність бізнес-процесів, визначено пропозиції щодо покращення розвитку підприємства та подальшого переходу на процесно-орієнтовану систему управління.

Результати. Здійснено обґрунтування актуальності визначення та описання бізнес-процесів для впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах. Уточнено поняття бізнес-процесу, що показує його необхідність для успішного функціонування підприємства, допомагає структурувати та побудувати ефективну систему управління, з подальшим переходом її на процесно-орієнтовану.

Наукова новизна. Запропоновано авторське бачення категорії «бізнес-процес», що, на відміну від існуючих визначень, включає можливість оптимального використання ресурсного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг підприємства. Вперше запропоновано графічну модель бізнес-процесу, що візуалізує органічний зв'язок бізнес-процесу із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Практична значущість полягає у можливості застосування концептуальної моделі бізнес-процесу у практичній діяльності при впровадженні процесно-орієнтованої системи управління, а саме, при визначенні меж бізнес-процесів, ієрархічних зв'язків із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Це допоможе підприємствам

проводити аналіз своєї діяльності та визначити список своїх основних бізнес-процесів, а також дає змогу описувати та доцільно використовувати бізнес-процеси на підприємстві. Використання процесів групування та структуризація показників якості дає можливість більш точного планування та контролю діяльності підприємства, що забезпечує прозорість діяльності та можливість підвищувати її ефективність. Результати можуть бути практично використані як безпосередньо підприємствами, так і зовнішніми консультантами з питань розробки та впровадження процесно-орієнтованої системи управління.

Ключові слова: бізнес-процес, процес, система управління, управління, процесно-орієнтована система управління.

Galkiv L.I., Gryshchuk D.V. THE QUESTION CONCEPT OF GENESIS OF BUSINESS PROCESS

Purpose is to explore the concept of business process for further use in the transition to process-oriented management system.

Methodology of research. Methods of theoretical analysis, synthesis and critical thinking were the basis for determining the standard quality parameters for evaluating the individual business processes in the enterprise. Based on the above methods of the main tendencies, efficiency, business processes defined proposal to improve the development of the company and the subsequent transition to process-oriented management system.

Findings. Done justify the relevance of identifying and describing business processes for the implementation of process-oriented management system in the workplace. The concept of the business process, showing its necessity for the successful operation of the business, helping to structure and build an effective management system, and then transfer it to process-oriented.

Originality. Proposed the author's vision category "business process", in contrast to the existing definitions include the possibility of optimal use of resources, competencies and competitive advantage. The first time the graphical business process model that visualizes organic link business process with external and internal environment.

Practical value lies in the possibility of a conceptual model of the business process in practice in the implementation of process-oriented management system, namely, in determining the boundaries of business processes, hierarchical relationships with internal and external environment. This helps companies analyze their operations and determine a list of their key business processes and enables and should be used to describe business processes in the enterprise. Using the process of grouping and structuring quality parameters enables more precise planning and control of the company that provides transparency and opportunity to improve its effectiveness. The results can be almost directly used by enterprises and external consultants in the development and implementation of process-oriented management system.

Key words: business process, process management system, management, process-oriented management system.

Гальків Л.І., Гришук Д.В. К ВОПРОСУ О ГЕНЕЗИСЕ ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС-ПРОЦЕСС»

Цель состоит в том, чтобы исследовать понятие бизнес-процесса для дальнейшего его использования при переходе к процессно-ориентированной системе управления.

Методика исследования. Методы теоретического анализа, обобщения и критического осмысления выступили основой для определения типичных качественных параметров, по которым можно оценить отдельный бизнес-процесс на предприятии. На основе вышеприведенных методов выявлены основные тенденции, эффективность, результативность бизнес-процессов, определены предложения по улучшению развития предприятия и дальнейшего перехода на процессно-ориентированную систему управления.

Результаты. Осуществлено обоснование актуальности определения и описания бизнес-процессов для внедрения процессно-ориентированной системы управления на предприятиях. Уточнено понятие бизнес-процесса, показывает его необходимость для успешного функционирования предприятия, помогает структурировать и построить эффективную систему управления, с последующим переходом ее на процессно-ориентированную.

Научная новизна. Предложено авторское видение категории «бизнес-процесс», что в отличие от существующих определений включает возможность оптимального использования ресурсного потенциала, компетенций и конкурентных преимуществ предприятия. Впервые предложено графическую модель бизнес-процесса, что визуализирует органическую связь бизнес-процесса с внешней и внутренней средой предприятия.

Практическая значимость заключается в возможности применения концептуальной модели бизнес-процесса в практической деятельности при внедрении процессно-ориентированной системы управления, а именно, при определении границ бизнес-процессов, иерархических связей с внутренней и внешней средой. Это поможет предприятиям проводить анализ своей деятельности и определить список своих основных бизнес-процессов, а также позволяет описывать и целесообразно использовать бизнес-процессы на предприятии. Использование процессов группировки и структурирование показателей качества дает возможность более точного планирования и контроля деятельности предприятия, обеспечивает прозрачность деятельности и возможность повышать ее эффективность. Результаты могут быть практически использованы как непосредственно предприятиями, так и внешними консультантами по вопросам разработки и внедрения процессно-ориентированной системы управления.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процесс, система управления, управление, процессно-ориентированная система управления.