

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2018 КОЮДА В. О., ПАСЬКО М. І.

УДК 658.512:334.716

Коюда В. О., Пасько М. І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства

У статті узагальнено і систематизовано підходи до переліку складових бізнес-процесів з урахуванням основних факторів діяльності підприємства (предмет діяльності, особливості технологічного процесу, специфіка ринків, життєвий цикл (ЖЦ) продукції, ЖЦ підприємства і т. ін.). Досліджено сутність управління бізнес-процесами згідно з авторськими підходами до опису, змістовності послідовності операцій процесу перетворення вхідних параметрів на вихідні як результат закритого процесу. Рекомендовано для забезпечення ефективного управління використовувати системи бізнес-процесів згідно з їх ключовою роллю й рівню у виробничо-господарській діяльності підприємства. Обґрунтовано управлінський підхід до бізнес-процесів на основі їх класифікації й запропоновано для промислового підприємства: ключові бізнес-процеси за потребою та ієрархією (операційні, забезпечуючі, управлінські, розвиваючі); визначальні бізнес-процеси (допоміжні, додаткові) відносно ключових бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес, елементи бізнес-процесу, управління бізнес-процесами, види бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів, спрямованість бізнес-процесів, націленість бізнес-процесів підприємства.

Рис.: 6. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 22.

Коюда Віра Олексіївна – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kouda.vera@gmail.com

Пасько Марина Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: pasko.maryna77@gmail.com

УДК 658.512:334.716

Коюда В. А., Пасько М. И. Бизнес-процессы современного промышленного предприятия

В статье обобщены и систематизированы подходы к перечню составляющих бизнес-процессов с учетом основных факторов деятельности предприятия (предмет деятельности, особенности технологического процесса, специфика рынков, жизненный цикл (ЖЦ) продукции, ЖЦ предприятия и т. д.). Исследована сущность управления бизнес-процессами согласно авторским подходам к описанию, содержательности последовательности операций процесса превращения входных параметров на выходные как результат закрытого процесса. Рекомендовано для обеспечения эффективного управления использовать системы бизнес-процессов согласно их ключевой роли и уровню производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Обоснован управленческий подход к бизнес-процессам на основе их классификации и предложены для промышленного предприятия: ключевые бизнес-процессы по потребности и иерархии (операционные, обеспечивающие, управленческие, развивающие); определяющие бизнес-процессы (вспомогательные, дополнительные) относительно ключевых бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, элементы бизнес-процесса, управление бизнес-процессами, виды бизнес-процессов, классификация бизнес-процессов, направленность бизнес-процессов, нацеленность бизнес-процессов предприятия.

Рис.: 6. **Табл.:** 4. **Библ.:** 22.

Коюда Вера Алексеевна – кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kouda.vera@gmail.com

Пасько Марина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: pasko.maryna77@gmail.com

УДК 658.512:334.716

Koiuda V. O., Pasko M. I. The Business Processes of Today's Industrial Enterprise

The article generalizes and systematizes the approaches to the list of components of business processes taking account of the main factors of enterprise activity (subject of activity, features of technological process, specificity of markets, life cycle (LC) of production, LC of enterprise, etc.). The article researches the essence of management of business processes according to the author's approaches to the description, the content of sequence of operations in the process of transformation of the input parameters into the output parameters as a result of the closed process. In order to ensure efficient management it is recommended to use the systems of business processes according to their key role and the level of production-economic activity of enterprise. The administrative approach to business processes on the basis of their classification has been substantiated, the following suggestions for industrial enterprise have been made: the key business processes according to needs and hierarchies (operational, supporting, administrative, developing); the determining business processes (auxiliary, additional) in relation to the key business processes.

Keywords: business process, elements of business process, business process management, types of business processes, classification of business processes, directedness of business processes, focus of business processes of the enterprise.

Fig.: 6. **Tbl.:** 4. **Bibl.:** 22.

Koiuda Vira O. – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kouda.vera@gmail.com

Pasko Maryna I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: pasko.maryna77@gmail.com

В умовах глобалізації одним зі стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку країни є розвиток вітчизняної промисловості, що вимагає використання сучасних способів планування виробництва конкурентоспроможної продукції та

управління підприємством. Проте застосування передових методик вимагає від промислових підприємств у деяких випадках повної перебудови власного виробничого процесу.

При впровадженні процесно-орієнтованого підходу на виробництві необхідно, насамперед, виділити збалансовані бізнес-процеси (Б-П), які є еталоном для всіх інших бізнес-процесів (Б-Пів) підприємства [1]. Бізнес на мікроекономічному рівні може бути економічно, екологічно та соціально ефективним не лише за умови оптимального застосування нових технологій, а й методів управління Б-Пми господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Наукові підходи на сьогодні не забезпечують єдиного та чіткого визначення бізнес-процесу. Тому досить актуальним і своєчасним є ретельне дослідження методології бізнес-процесів. Дослідження сутності бізнес-процесів пов'язана з іменами вітчизняних і зарубіжних авторів, а саме: Хаммер М., Чампі Д., Брімсон Д., Робсон М., Уллах Ф., Зіндер Е., Чернявський Д., Репін В., Криворучко О., Кондратьєва В. та ін. Теоретичним і методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів у діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних і зарубіжних учених, як: Портер М., Друкер П., Андерсен Б., Робсон М., Уллах Ф., Чаадаєв В., Ареф'єва О., Мельник І., Осовська Г., Денисенко Л., Шацька С. та ін. Але деякі питання сутності бізнес-процесів та широкого застосування процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами залишаються недослідженими повною мірою, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Незважаючи на велику зацікавленість науковців і дослідників питаннями визначення сутності та вдосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі практично відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути процесний підхід до управління, особливості бізнес-процесів та способи їх удосконалення на конкретному підприємстві.

Огляд публікацій та результатів досліджень свідчить про необхідність уточнення і доповнення щодо обґрунтованого відбору бізнес-процесів з урахуванням їх класифікації для промислового підприємства у конкурентному середовищі.

Метою статті є дослідження й узагальнення підходів до класифікації бізнес-процесів, сутності, спрямованості та обґрунтованого вибору бізнес-процесів для промислового підприємства.

Виробничі підприємства завжди були, є і будуть основою промислового розвитку країни, виступаючи головними гравцями національної економіки. Бізнес-процес підприємства трактується як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри, що витікають з виробничої мети (ресурси, інформація), перетворюються у вихідні (продукція, роботи, послуги, управлінське рішення) для отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить

задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб відповідно до стандартів та норм природокористування.

Варто також звернути увагу на цілі побудови бізнес-процесів, серед яких можна виділити такі [2]: регламентування роботи учасників бізнес-процесу; впровадження процесного управління на підприємстві; оптимізація бізнесу; моделювання бізнес-процесів з метою їх автоматизації; опис бізнес-процесів; зменшення часу реалізації бізнес-процесів.

В Україні практично відсутня загальноприйнята класифікація Б-Пів, і тому підприємства самостійно проводять аналіз промислового виробництва та визначають свої основні Б-П, які є найвпливовішими на кінцеві результати його діяльності. Слід відмітити, що групою зацікавлених організацій (Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркетингової інформації в Х'юстоні та Європейський фонд управління якістю (EFQM)) була зроблена спроба класифікувати Б-П промислового підприємства з більш загальних позицій. Так, спочатку з'явилася ієрархія Б-Пів, яка складається з п'яти рівнів, а процеси діляться на три основні групи: «виробництво», «управління», «підтримка» [1], які включають основні фактори виробництва на сучасному етапі. Більш простий і прикладний підхід був запропонований при створенні структурної схеми Б-Пів відповідно до теорії М. Портера (рис. 1).

На думку автора [1], з якою ми погоджуємося, наведена структура не виокремлює головні функціональні процеси щодо управління, але були виділені Б-П розвитку, що також має досить вагоме значення для суб'єкта господарювання в ринкових умовах та жорсткої конкуренції. Щодо проблеми управління Б-Пми, то усі Б-П зорієнтовані на опис та змістовність послідовності операцій процесу перетворення вхідних параметрів на вихідні, а відповідний результат виступає у формі закритого процесу (на думку вчених і фахівців: А. Бьорн, Г-Е. Еріксон, М. Пенкер, В. Репін, М. Хамер, Д. Чампі). Разом з цим виокремлюється підхід, згідно з яким Б-П формують ланцюжок цінностей (відповідно до досліджень М. Портера та В. Міллера), що відмічено у розглянутих роботах щодо класифікації бізнес-процесів. Сутність перелічених підходів до Б-Пів відображено на рис. 2.

Базуючись на загальноприйнятих підходах до тлумачення Б-П, встановлено такий перелік його найбільш характерних рис [4; 5 та ін.]:

1. Визначність (має бути чітко визначені межі, вхід і вихід).
2. Послідовність (Б-П повинен складатися із підпроцесів (заходів), які упорядковані відповідно до його стану у просторі та часі).
3. Споживча спрямованість (повинен бути одержувач результату процесу).
4. Забезпечення вихідного результату та додаткової вартості (перетворення, що відбуваються у Б-П, повинні нести додаткову вартість (цінність) для споживача).



Рис. 1. Структурна схема Б-Пів відповідно до теорії М. Портера про ланцюжок цінностей

Джерело: складено за [1; 3, с. 98].

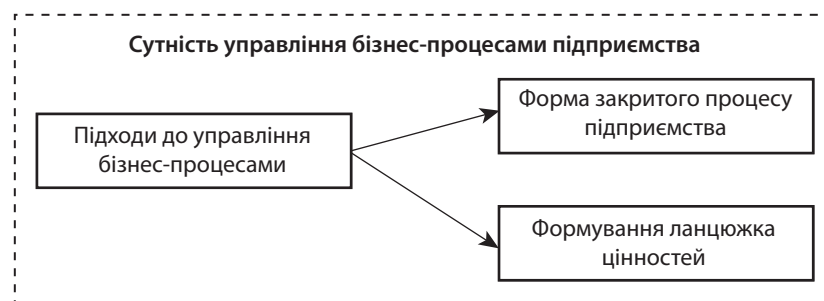


Рис. 2. Підходи до сутності управління бізнес-процесами

5. Інтегрованість (Б-П не може існувати сам по собі, він має бути вбудованим в організаційну структуру підприємства).

6. Крос-функціональність (Б-П може регулярно, але не примусово, охоплювати декілька функцій).

На основі проведених досліджень [1; 4– 6 та ін.] і власних спостережень щодо кращого розуміння сутності Б-Пів та забезпечення ефективного управління рекомендується використовувати системи Б-Пів згідно з їх ключовою роллю та рівнем у виробничо-господарській діяльності окремого підприємства. Це стосується системи Б-Пів підприємства на базі їх ключових рівнів. Мельник Л., Таранюк Л. [2] розглядають чотири рівні, Андрушків Б. [4] висвітлює лише два рівня, але більшість авторів, з якими згодні й ми, розглядають три рівня Б-Пів. Вважаємо, що слід розглядати саме такі три рівня: 1. Б-Пів верхнього рівня; 2. Б-Пів середнього рівня; 3. Б-Пів нижчого рівня. Це детальні Б-П з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Опис Б-Пів верхнього рівня є дещо агрегованим (узагальненим), а деталізація Б-Пів нижчого рівня залежить від їх призначення, що зумовлює опис робіт для вирішення прикладних чи додаткових завдань.

У науковій літературі думки щодо видів Б-Пів дещо різняться, і тому нами на рис. 3 наведено ті під-

ходи, які найчастіше пропонуються фахівцями і практиками для використання промисловими підприємствами в господарській діяльності.

У роботі [4] відмічено, що у постконфліктних євроінтеграційних умовах, глобалізації [1] та, на нашу думку, при виникненні кризових ситуацій на підприємствах України найбільш повною буде систематизація Б-Пів з виділенням окремих видів, а саме:

1. *Операційні (основні)*: створюють додану вартість продукту і сам продукт, що представляє цінність для клієнта, формують результат.

2. *Підтримуючі*: забезпечуючі – виступають постачальниками основних процесів, забезпечують інфраструктуру компанії; допоміжні – допомагають створювати додану вартість продукту, донести продукт до споживача, формують споживчі якості продукту, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

3. *Управлінські*: загальнокорпоративні – націлені на управління основними і підтримуючими Б-Пми; бізнес-процеси розвитку не створюють поточного прибутку, націлені на отримання вигод у довгостроковій перспективі, забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності підприємства.

На основі розглянутого раніше та проведених власних досліджень на рис. 4 наведено підхід до ролі, місця, значущості системи основних видів Б-Пів при управлінні виробничою діяльністю конкретного підприємства в конкурентному середовищі.

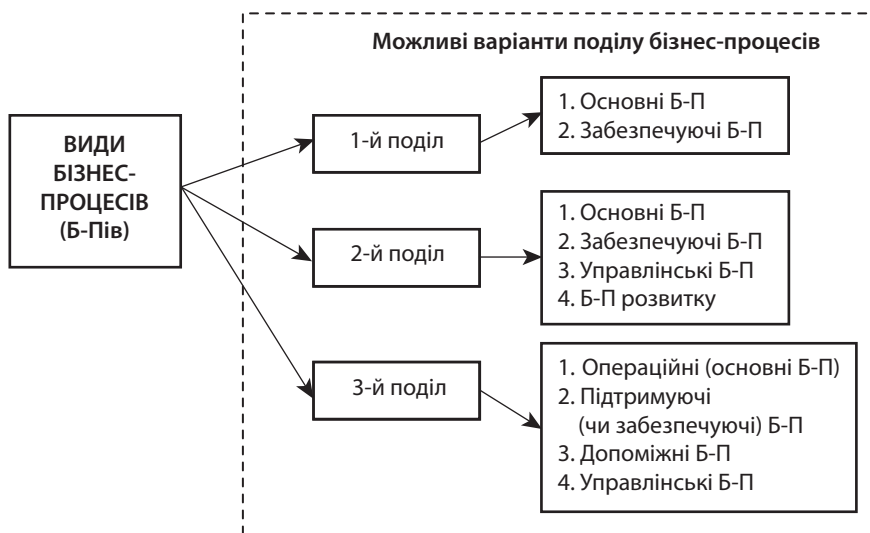


Рис. 3. Можливі варіанти видів бізнес-процесів підприємств

Джерело: складено на основі [1; 4; 5; 7–9 та ін.].

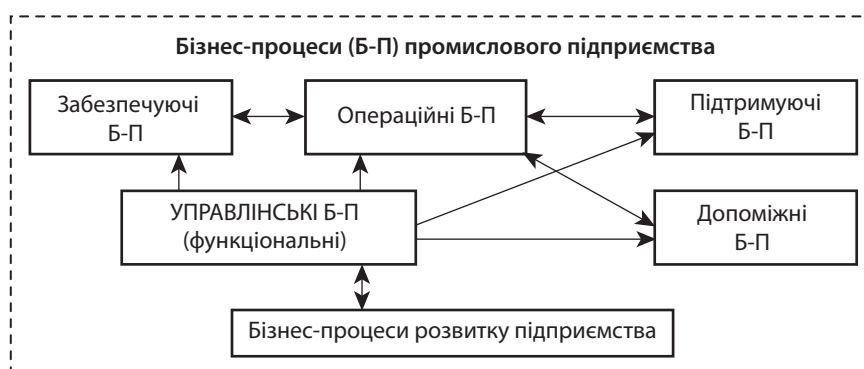


Рис. 4. Система бізнес-процесів промислового підприємства

На основі розглянутого підходу до Б-Пів підприємства в *табл. 1* детально охарактеризовано спрямованості, націленість та властивості різних груп Б-Пів згідно з авторськими підходами.

Виходячи із вищевисвітленого, слід підкреслити, що на промислових підприємствах через виділені основні процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їх базі формується організаційна структура і визначається набір підтримувальних процесів і процесів управління. Також слід зазначити, що відносно процесів підтримки та управління основні процеси виконують задавальну роль, яка не може бути ефективно реалізована, якщо нею не буде визначений адекватний комплекс процесів підтримки і процесів управління, який налаштований на вирішення конкретних завдань відповідно до головної мети підприємства [1; 4].

Таким чином, Б-П на виробничих підприємствах – це певна внутрішня система дій (підпроцесів, заходів), яка спрямована на досягнення цілей підприємства. При цьому прийнято вважати, що кінцевою метою підприємств є отримання доходу в сукупній

системі за результатами основних видів діяльності та задоволення потреб потенційних споживачів. Масовий характер виробництва, прискорення створення принципів нововведень і модифікованих видів продукції, зміни умов праці не тільки розширили потреби, а й трансформували структуру суспільних потреб. Це змушує виробників активно боротися за споживача, застосовуючи нові форми організації виробництва та використовуючи все більшу кількість ресурсів, що призводить до виникнення потенційної загрози виснаження, вичерпання природних ресурсів і виникнення великої кількості ризиків, які спричиняють надзвичайно суттєвий вплив на забезпечення сталого розвитку підприємства [4].

Під сталим розвитком підприємства розуміється процес змін, у якому використання суспільно-економічних благ у формі матеріальних товарів, послуг і грошових коштів, людських інтелектуальних і трудових здібностей, експлуатація природних ресурсів, напрямки інвестицій узгоджені один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал підприємства для забезпечення ефективності його господарської діяльності з дотриманням економічних ви-

Спрямованість та націленість Б-Пів підприємства

№ з/п	Бізнес-процес	Властивості	Перелік робіт, діяльність
1	Операційні (основні)	<ul style="list-style-type: none"> – Створюють додану вартість (споживчу цінність) продукту; – створюють продукт, що представляє цінність для клієнта; – формують такий результат і такі споживчі якості, за які споживач готовий платити гроші; – сфокусовані на отриманні прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> – Планування виробу; – конструювання та дизайн виробу; – пакування продукції; – виробництво виробу і надання послуг; – складування та зберігання продукції
2	Підтримуючі	<ul style="list-style-type: none"> – Спрямовані на забезпечення операційних Б-Пів матеріальними, техніко-технологічними, фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами; – забезпечують функціонування інфраструктури підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення інвестицій; – придбання (закупівля) матеріалів; – найм працівників; – одержання інформації; – транспортування; – складування; – реалізація продукції; – зберігання; – монтаж виробів; – налагодження зв'язків зі споживачами; – післяпродажне обслуговування
3	Управлінські з перспективою розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Націлені на управління всіма групами Б-Пів, тобто управління операційними, підтримуючими (забезпечуючими та допоміжними); – націлені на отримання прибутку в поточній та довгостроковій перспективах; – забезпечують організацію поточної діяльності та розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі 	<ul style="list-style-type: none"> – Функціональної спрямованості; – управління фінансовими ресурсами; – управління персоналом; – стратегічне управління; – оперативне управління; – управління якістю; – екологічне управління

Джерело: складено за [1; 4; 5 та ін.].

мог, стандартів та норм природокористування. Ризикованість та євроінтеграція потребує ефективного інструментарію забезпечення сталого розвитку, найважливішим з яких є перебудова системи управління Б-Пми. Звідси витікає об'єктивна необхідність каузального формування системи Б-Пів підприємства, яка повинна здійснюватися в контексті концепції сталого розвитку. За таких обставин діяльність підприємства, стратегічно націлена на реалізацію сталого розвитку, буде ефективною тільки за умови застосування нової практики ведення бізнесу на основі управління бізнес-процесами [4].

За результатами дослідження виявлено, що практично в усіх авторів відсутній єдиний підхід до переліку складових (чи елементів) забезпечуючих, підтримуючих, допоміжних Б-Пів, що обумовлено такими факторами, як: предмет діяльності підприємства (виробництво, продукції, надання послуг чи виконання робіт); особливості технологічного процесу; специфіка дослідження ринків; життєвий цикл продукції й підприємства та інші. А тому кожне окреме підприємство на основі використання підходів та існуючих класифікацій Б-Пів повинно розробити чи сформувати перелік Б-Пів для власного підприємства

згідно з головною метою та очікуваними результатами на основі ефективного управління основними та допоміжними Б-Пми в конкурентному середовищі.

Налагодження результативного управління підприємством відповідно до середовища (внутрішнього і зовнішнього), уміння й навички об'єктивно оцінити стан і досягнення очікуваних результатів потребують формування системи як основи для сталого розвитку підприємства згідно з цілеспрямованими діями із мінімізацією випадкових неврахованих (ризикових) факторів [6]. Саме активний розвиток процесно-структурованого підходу в процесі управління потребує нових напрямів щодо інструментів оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства. Насамперед це стосується дослідження, детального аналізу напрацьованих у вітчизняному досвіді та наукових напрацюваннях у закордонних джерелах класифікацій Б-Пів й адаптування їх до конкретного суб'єкта господарювання.

Узагальнення та систематизація підходів до розглянутих класифікацій Б-Пів надасть можливість уточнити, більш чітко визначити структуру Б-Пів та їх підпорядкованість (відповідну їх ієрархію) в межах промислового підприємства та виділити одиниці управління на підставі сукупності Б-Пів з урахуван-

ням ключових характеристик видів Б-Пів відповідно до класифікаційних ознак для розробки власної класифікації. При цьому ключова роль належить декомпозиції Б-Пів на цілісні керовані системи дій, що формують додану вартість [1; 4; 6].

Класифікація має на меті в рамках цілого (єдиного) сформулювати окремі елементи, які схожі за певною ознакою, у відповідні групи. Від вибору класифікаційної ознаки Б-Пів буде залежати спосіб та методи управління ними. Згідно з висловлюванням щодо сутності класифікаційних ознак [6, с. 173], їх місця, ролі, призначення для практичного використання на рис. 5 наведено практичну значущість способів класифікації Б-Пів. Ці способи нададуть можливість для формування основних складових суб'єктів господарювання і практичного використання процесно-орієнтованого підходу до управління бізнес-процесами конкретного підприємства.

На основі розглянутих характеристик Б-Пів автором [6] виокремлено 12 основних характеристик Б-Пів, які об'єднано у три групи за цільовою спрямованістю. Це дозволило консолідувати характеристики означених груп для визначення управлінських підходів. На основі [6] наведених видів Б-Пів за класифікаційними ознаками (21 ознака класифікації)

нами рекомендується саме ті Б-П, які мають ключове, визначальне значення для окремого промислового підприємства. Ці Б-П не є вичерпними: з урахуванням особливостей, специфічності підприємства, предмета діяльності, галузі, організаційно-правової форми господарювання, життєвого циклу підприємства (товару) та ін. вони можуть бути уточнені, доповнені та скориговані та стати дієвим інструментом для управління Б-Пів суб'єктом господарювання. Згідно з результатами проведених досліджень пропонуються такі бізнес-процеси для промислового підприємства:

1. Ключові види бізнес-процесів для виробничого підприємства в цілому, потреби та ієрархії:
 - 1.1. Операційні Б-П.
 - 1.2. Забезпечуючі Б-П.
 - 1.3. Управлінські Б-П.
 - 1.4. Розвиваючі Б-П.
2. Визначальні види Б-Пів як підпроцеси операційних, забезпечуючих, управлінських і розвиваючих Б-Пів:
 - 2.1. Допоміжні види Б-Пів як підпроцеси операційних, забезпечуючих, управлінських і розвиваючих Б-Пів.
 - 2.2. Додаткові Б-П як підпроцеси операційних, забезпечуючих, управлінських і розвиваючих Б-Пів.



Рис. 5. Управлінський підхід до Б-Пів на основі їх класифікації

Така класифікація забезпечить системно-логічний і послідовно-ієрархічний підходи до комплексу Б-Пів (на основі ключових Б-Пів), який налічує 62 Б-П (у т. ч. 29 визначальних Б-Пів; 15 допоміжних; 18 додаткових). Залежно від взаємообумовленості, взаємопов'язаності, необхідності, пріоритетності, ієрархічності та рівня взаємовпливу Б-Пів було виокремлено визначальні, допоміжні та додаткові Б-П із усієї сукупності (62 Б-Пів) відносно ключових Б-Пів (операційні, забезпечуючі, управлінські, розвиваючі). Розподіл на допоміжні та додаткові Б-П обумовлений відповідним рівнем впливу (70% і 30% відповідно). На основі 19 джерел [3; 5–22] сформовано рекомендований для підприємства комплексний підхід, що відображено в *табл. 2*, де наведено

види Б-Пів за відповідними ознаками їх класифікації, та на *рис. 6*.

Так, визначальні Б-П за п'ятьма ознаками класифікації вміщують 29 Б-Пів. Допоміжні Б-П за чотирма ознаками класифікації вміщують 15 Б-Пів (*табл. 3*). Додаткові Б-П (*табл. 4*) за дев'ятьма ознаками класифікації вміщують 18 бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

Розподіл Б-Пів на основі класифікації щодо основних Б-Пів промислового підприємства (операційні, забезпечуючі, управлінські, розвиваючі) дозволяє сконцентрувати максимальну увагу на суб'єктах управління на основі процесно-структурованого підходу. Саме цей підхід дозволить сформулювати модель

Таблиця 2

Види визначальних бізнес-процесів

№ з/п	Основні Б-П	Визначальні бізнес-процеси	Ознака класифікації
1	Операційні	1. Вхідна логістика	За місцем у ланцюгу формування вартості
		2. Виробничі процеси	
		3. Вихідна логістика	
		4. Маркетинг та продажі	
		5. Сервіс	
		6. Управління персоналом	
		7. Інфраструктура організації	
		8. Технологічний розвиток (інноваційна діяльність)	
		9. Техніка та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	
2	Забезпечуючі	1. Процеси, орієнтовані на клієнта	За орієнтованістю бізнес-процесів
		2. Процеси, орієнтовані на підтримку	
		3. Процеси, орієнтовані на управління	
3	Управлінські	1. Планування діяльності	За видами діяльності
		2. Здійснення діяльності	
		3. Реєстрація фактичної інформації	
		4. Аналіз і контроль	
		5. Прийняття управлінського рішення	За фокусом управлінської діяльності
		1. Управління людськими ресурсами	
		2. Управління інформацією	
		3. Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	
		4. Управління маркетингом та конкуренцією	
		5. Управління виробництвом	
		6. Управління середовищем і зовнішніми зв'язками	
		7. Управління бізнес-моделлю організації	
		8. Управління людськими ресурсами	
4	Розвиваючі	1. Розвиток розуміння ринку та споживачів	За видами бізнес-процесів розвитку
		2. Розвиток стратегії та візії організації	
		3. Розвиток системи управління	
		4. Розвиток та навчання персоналу	
	Усього	29 бізнес-процесів	

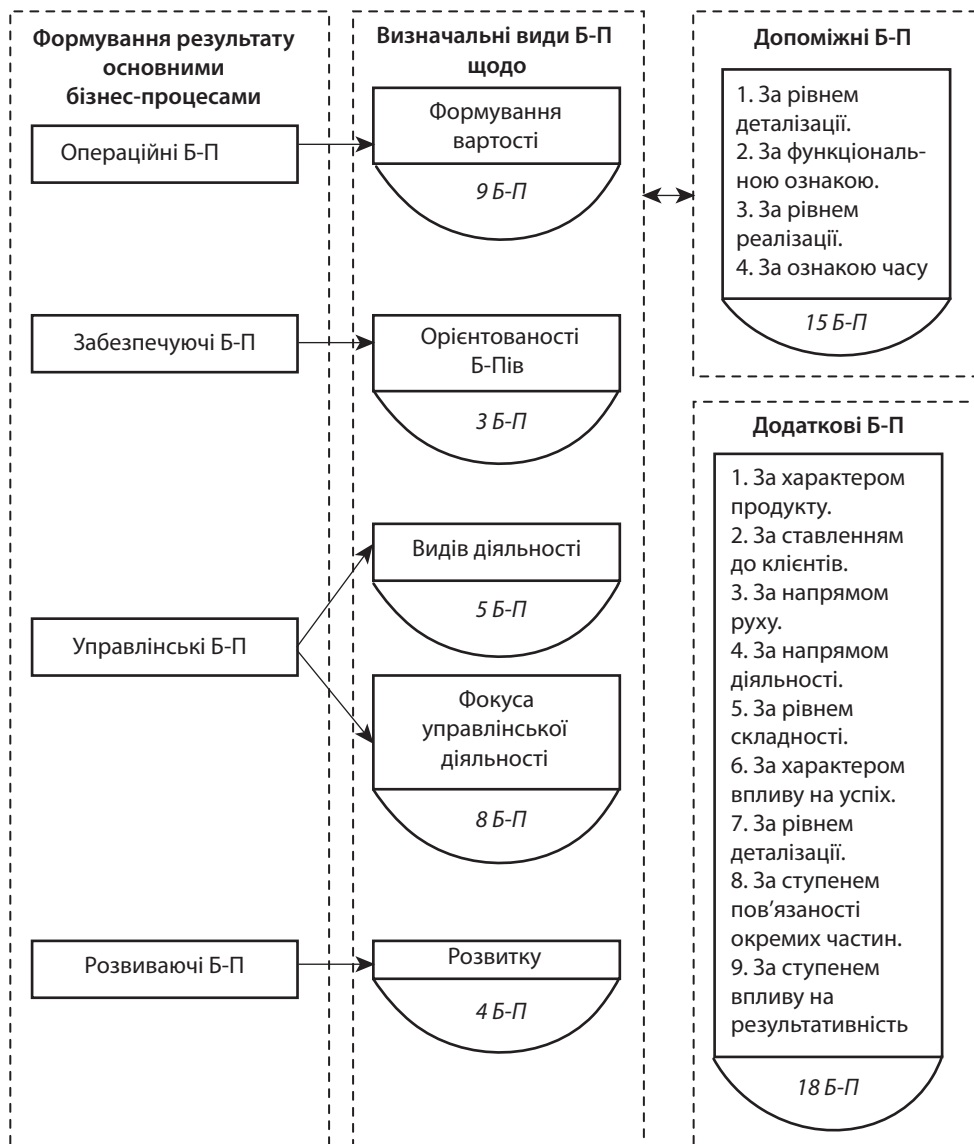


Рис. 6. Види бізнес-процесів виробничого підприємства

управління бізнес-процесами конкретного підприємства в сучасних умовах господарювання. Описаний і розроблений каркас Б-Пів промислового підприємства стане фундаментом для побудови моделі бізнес-процесів та уточнення підпроцесів управління за умов специфіки, особливостей, неповторності, індивідуальності конкретного суб'єкта господарювання в умовах жорсткої конкуренції, що і стане наступним етапом дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
2. Мельник Л. Г., Таранюк Л. М. Сутність і природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 88–92.
3. Управление качеством и реинжиниринг организаций: учеб. пособие для вузов/З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др. М.: Логос, 2003. 327 с.

4. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Том 1. С. 92–98.

5. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

6. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: зб. наук. пр. 2013. Вип. 769. С. 125–131.

7. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006. 318 с.

8. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учеб. пособие/ ред. Н. А. Евдокимова. Ульяновск: Изд. УлГТУ, 2005. 84 с.

9. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация/пер. с англ. СПб.: Азбука; БМикро, 2002. 328 с.

Види допоміжних бізнес-процесів

Основні Б-П	Допоміжні бізнес-процеси	Ознака класифікації
Операційні, забезпечуючі, управлінські, розвиваючі	1. Б-П верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	За рівнем деталізації
	2. Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	
	3. Елементарні бізнес-процеси (операції)	
	1. Процес постачання	За функціональною ознакою
	2. Процес виробництва	
	3. Процес реалізації	
	4. Процес фінансових розрахунків	
	1. Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	За рівнем реалізації
	2. Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	
	3. Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	
	1. Безперервного повторення	За ознакою часу
	2. Періодичного повторення	
	3. Одноразового виконання	
	1. Фінансові	У межах основних складових збалансованої системи показників
	2. Клієнтські	
3. Виробництва		
4. Розвитку		
5. Навчання і зростання		
Усього	18 бізнес-процесів	

Таблиця 4

Види додаткових бізнес-процесів

Основні Б-П	Додаткові бізнес-процеси	Ознака класифікації
Операційні, забезпечуючі, управлінські, розвиваючі	1. Виробничі бізнес-процеси	За характером продукту
	2. Адміністративні бізнес-процеси	
	1. Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)	За ставленням до клієнтів організації
	2. Внутрішні бізнес-процеси	
	1. Горизонтальні бізнес-процеси	За напрямком руху
	2. Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	
	1. Типові бізнес-процеси	За напрямом діяльності
	2. Специфічні бізнес-процеси	
	1. Прості	За рівнем складності
	2. Складні	
	1. Ключові бізнес-процеси	За характером впливу на успіх організації
	2. Критичні бізнес-процеси	
	1. Крос-функціональні процеси	За рівнем деталізації
	2. Підпроцеси	
	1. Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	За ступенем пов'язаності окремих частин
	2. Інтеграційні бізнес-процеси	
	1. Ключові (вирішальні)	За ступенем впливу на результативність
2. Ризикові		
Усього	18 бізнес-процесів	

10. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/пер. с англ. С. В. Ариничева. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.

11. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бизнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

12. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному/пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.

13. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

14. Ойхман Е. Г., Попов Э. М. Реінжиніринг бізнесу, реінжиніринг організації та інформаційні технології. М.: Финансы и статистика, 1997. 333 с.

15. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 с.

16. Управление крупным предприятием: монография /А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др.; под общ. ред. Н. А. Будагьянца. Київ: Либра, 2006. 384 с.

17. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі/пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.

18. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

19. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11–27.

20. Elliott, J. J. Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*. 2000. Vol. 42. Issue 14. P. 973–981.

21. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements. URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823

22. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 540 p.

REFERENCES

Abutidze, Z. S. et al. *Upravleniye kachestvom i reinzhiniring organizatsiy* [Quality management and reengineering organizations]. Moscow: Logos, 2003.

Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2003.

Andrushkiv, B. M., and Melnyk, L. M. "Formuvannia systemy biznes-protsesiv pidpriemstva u konteksti staloho rozvytku" [Formation of the system of business processes of the enterprise in the context of sustainable development]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vol. 1, no. 2 (12) (2015): 92–98.

Arefieva, O. V., and Lutska, T. V. *Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: factory, formuvannia, konkurentospromozhnist* [Business processes of the services sector enterprises: factors, formation, competitiveness]. Kyiv: Vyd-vo Yevropeiskoho un-tu, 2009.

Binner, Kh. F. *Upravleniye organizatsiyami i proizvodstvom: ot funktsionalnogo menedzhmenta k protsessnomu* [Management of organizations and production: from functional management to process management]. Moscow: Alpina Biznes Buk, 2009.

Chernobai, L. I., and Duma, O. I. "Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut'" [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 769 (2013): 125–131.

Davenport, T. H., and Short, J. E. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review (Summer)* (1990): 11–27.

Denysenko, L. O., and Shatska, S. Ye. "Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii" [Conceptual basis for the classification of business processes, as the basis for the formation of the organization's business system]. *Efektivna ekonomika*. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

Elliott, J. J. "Design of a product-focused customer-oriented process". *Information and Software Technology*. Vol. 42, no. 14 (2000): 973–981.

"ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements". http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823
Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering of the corporation. Manifesto of the revolution in business]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2007.

Kharrington, Dzh., Esseling, K. S., and Van Nimvegen, Kh. *Optimizatsiya biznes-protsesov: dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizatsiya* [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. St. Petersburg: Azbuka; BMikro, 2002.

Kozachenko, A. V. et al. *Upravleniye krupnym predpriyatyyem* [Management of a large enterprise]. Kyiv: Libra, 2006.

Lysenko, O. A. "Klasyfikatsiia biznes-protsesiv na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni aspekty" [Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects]. *Universytetski naukovi zapysky*, no. 2 (2013): 190–197.

Melnyk, L. H., and Taraniuk, L. M. "Sutnist i pryroda biznes-protsesu pry realizatsii reinzhyniryhnu na promyslovykh pidpriemstvakh" [The essence and nature of the business process when implementing reengineering in industrial enterprises]. *Biznes Inform*, no. 10 (2012): 88–92.

Oykhman, Ye. G., and Popov, E. M. *Reinzhiniring biznesa, reinzhiniring organizatsii i informatsionnyye tekhnologii* [Reengineering business, reengineering organizations and information technology]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.

Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Repin, V. V. *Biznes-protsesy kompanii: postroyeniye, analiz, reglamentatsiya* [Business processes of the company: construction, analysis, regulation]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2007.

Shemaieva, L. H., and Bezhin, K. S. *Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi* [Quality management of business processes at the enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2009.

Vynohradova, O. V. *Reinzhyniryh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmentі* [Reengineering business processes in modern management]. Donetsk: Vyd-vo DonDUET, 2005.

Yefimov, V. V. *Opisaniye i uluchsheniye biznes-protsesov* [Description and improvement of business processes]. Ulyanovsk: Izd-vo UIGTU, 2005.

Yeliferov, V. G., and Repin, V. V. *Biznes-protsesy: reglamentatsiya i upravleniye* [Business processes: regulation and management]. Moscow: Infra-M, 2006.