

Ліана Іванівна ЧЕРНОБАЙ

кандидат економічних наук,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
E-mail: liana_chernobaj@ukr.net

Олег Ігорович ДУМА

асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»
E-mail: olegduma@lubin.in.ua

**БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА:
КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СТРУКТУРНО-ІЄРАРХІЧНА МОДЕЛЬ**

Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Текст] / Ліана Іванівна Чорнобай, Олег Ігорович Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Проблематика ефективності управління компанією набуває характеристик комплексного дослідження і на сьогодні знаходиться на межі різних наукових та практичних сфер: економіки, соціології, психології, менеджменту, статистики, права тощо. Багатоаспектність явища дає змогу різним фахівцям зробити власний внесок. Так на сьогодні існує значний доробок вітчизняних та зарубіжних науковців, однак пізнання означеної проблеми продовжується. Метою статті є аналізування наукових підходів до класифікації та типології економічної категорії «бізнес-процеси», виявлення ключових характеристик їх видів з метою розроблення авторської класифікації, яка стане науковим підґрунтям структурно-ієрархічної моделі управління бізнес-процесами – практичного інструменту управління напрямками діяльності підприємства. Застосування запропонованої моделі в щоденній роботі управлінця дасть змогу зосередити увагу на найбільш значущих напрямках ведення бізнесу та сформуванню на її основі комплексний підхід до вирішення проблем управління. Надалі систематизована класифікація бізнес-процесів підприємства дасть можливість розробити систему оцінювання ефективності управління, яка може застосовуватись як до окремо взятої галузі чи бізнес-моделі підприємства, так і до способу організації управління процесами.

Ключові слова: бізнес-процеси; класифікація бізнес-процесів; структурно-ієрархічна модель; ефективність управління; цикл PDCA.

Liana Ivanivna CHERNOBAI

PhD in Economics,
Professor,
Department of Management and International Business,
National University "Lviv Polytechnic"
E-mail: liana_chernobaj@ukr.net

Oleh Ihorovych DUMA

Assistant,
Department of Administrative and Financial Management,
National University "Lviv Polytechnic"
E-mail: olegduma@lubin.in.ua

**BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE:
CLASSIFICATION AND STRUCTURAL AND HIERARCHICAL MODEL****Abstract**

The issue of the effectiveness of the company management takes the characteristics of a comprehensive study and nowadays it is on the verge of various scientific and practical areas: economics, sociology, psychology, management, statistics, law and etc. Multidimensional nature of the phenomenon enables different experts to make their own contribution. So today there is considerable achievement of domestic and foreign researchers, but the research work on the problem continues. The article is a review of scientific approaches to classification and typology of economic category "business process". In this work we have identified the key characteristics of their types in order to develop the author's classification. This classification will become the scientific basis of structural and hierarchical model of business process management which is a practical tool of company activities management. The use of the proposed model in the daily work of the manager will allow him or her to focus on the most important areas of business and form the basis for its comprehensive approach to solve the management problems. Further systematic classification of business processes will make it possible to develop a system of evaluation the effectiveness of management. It can be applied as to a single industry or business model of the company, so to a method of management of process.

Keywords: *business processes; classification of business processes; structural and hierarchical model; management efficiency; cycle PDCA.*

JEL classification: M10

Управління як процес впливу керуючої системи на керовану викликає особливий науковий інтерес, оскільки процеси, які відбуваються в керуючій системі, є рушієм, що спрямовує підприємство до стану заданих планових результатів. З метою забезпечення результативного управління підприємством досліджується декомпозиція керованої та керуючої систем на складові (бізнес-процеси), які є цілісними підсистемами та якими можна керувати у відносній незалежності від стану та поведінки інших підсистем підприємства. Налагодження керуючої системи відповідно до внутрішнього і зовнішнього середовища, а також вміння і навички об'єктивно оцінити стан та досягнені результати керуючої системи формує основу для сталого розвитку підприємства на основі цілеспрямованих дій із мінімізацією впливу на результати випадкових неврахованих факторів. Активний розвиток процесно-структурованого підходу в управлінні організаціями вимагає нових напрямків застосування закладеної в ньому концепції, зокрема в аспекті інструментів оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства. Наукове дослідження класифікацій бізнес-процесів є кроком вперед до окресленої мети.

Узагальнення та систематизація підходів до класифікації бізнес-процесів дасть змогу чітко визначити їх структуру та ієрархію в межах організації та виокремити одиниці управління на підставі бізнес-процесів. У світлі вищевикладеного предметна область дослідження є актуальною та перспективною.

Мета статті – проаналізувати розроблені науковцями класифікації та типології економічної категорії «бізнес-процеси»; виявити та розвинути ключові характеристики видів бізнес-процесів відповідно до класифікаційної ознаки з метою розробки власної класифікації; сформулювати структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів промислового підприємства.

Питання класифікації процесів, з яких складається діяльність підприємства, є одним з широко досліджуваних аспектів економічної категорії «бізнес-процеси». Причиною цього є ключова роль декомпозиції бізнес-процесів на цілісні керовані системи дій, що формують додану вартість. Дослідження в цьому напрямку проводили такі вчені, як Альошин Б. С., Андерсен Б., Ареф'єва О. В., Беккер Й., Біннер Х. Ф., Виноградова О. В., Вилков Л., Глудкін О. П., Дейвентпорт Т. Х., Есселінг К. С., Єфімов В. В., Єліфьоров В. Г., Єсіпова К. А., Зіндер Е. З., Івлєв В. А., Ковальов С. М., Козаченко А. В.,

Кравченко К. А., Кузнецов А. І., Кузьмін О. Є., Лепейко Т. І., Мазур І. І., Мешалкін В. П., Ойхман Е. Г., Попов Є. М., Попова Т. В., Портер М., Релін В. В., Таратухіна В., Тоцький В. І., Хаммер М., Харрінгтон Дж., Цугель Т. М., Чаадаєв В. К., Чампі Д., Шеєр А. В., Шемаєва Л. Г., Шук Дж. Їх наукові напрацювання є великим кроком у розвитку науки про управління, дають змогу глибше зрозуміти сутність процесів, які відбуваються всередині організації, систематизувати їх, розробити інструменти оцінювання ефективності та підвищити ефективність управлінської роботи менеджера.

Еволюція науки про управління пов'язана із розширенням універсуму людського сприйняття та проникнення людської свідомості у глибинні процеси, які пов'язані насамперед із розумінням сутності, структури об'єкта і предмета дослідження та потребують глибинного дослідження структури та класифікації бізнес-процесів. Класифікація має на меті в межах цілого скомпонувати окремі елементи, схожі за певною ознакою, в групи. Від вибору класифікаційної ознаки бізнес-процесів буде залежати спосіб управління ними. Фактично, класифікаційні ознаки – це «призми», користуючись якими ми бачимо сукупності видів бізнес-процесів підприємства, а відтак вибудовуємо підходи до управління. Спосіб класифікації бізнес-процесів надалі формує множину складових суб'єкта господарювання, до яких застосовуватиметься процесно структурований підхід до управління.

Попередні дослідження свідчать про існування в наукових напрацюваннях вітчизняних та зарубіжних авторів різноманітної спрямованості в тлумаченні економічної категорії «бізнес-процеси»[1]. Відповідно і класифікації цієї економічної категорії у різних авторів спираються на різні розуміння її сутності. Зокрема, Хаммер М, Чампі Дж., Портер М., Харрінгтон Дж., Біннер Х. зосереджують увагу на доданій вартості при реалізації бізнес-процесів. Шеєр А. В., Дейвенпорт Т, Харрінгтон Дж. та Екселінг К. акцентують увагу на взаємозв'язку і взаємозалежності бізнес-процесів організації, тобто формують розуміння організації як налагодженої системи взаємопов'язаних процесів, які в комплексі формують споживчу цінність для кінцевого клієнта організації. У дослідженні авторів [1] виокремлено 12 ключових характеристик бізнес-процесів, які об'єднано в три групи за цільовою спрямованістю. Класифікація наукових підходів до сутності бізнес-процесів здійснена із урахуванням характеристик бізнес-процесів. Консолідація характеристик у групи дає змогу визначити управлінський підхід, яким керувалися автори при формуванні дефініції цієї економічної категорії. Зведену класифікацію бізнес-процесів наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками*

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
1	2	3
За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості) [2; 3]	Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації
	Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	Бізнес-процеси управління	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом
	Бізнес-процеси розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також зосереджені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі
За орієнтованістю бізнес-процесів [4; 5]	Процеси, орієнтовані на клієнта/ Customer Oriented Processes (COP's)	Це процеси виконання продукту, які визначають вимоги клієнтів (входи в ці процеси): вимоги дизайну, способу виробництва, доставки і сервісу. Ці процеси загалом мають найбільший рівень взаємодії із зовнішніми споживачами. Процеси групи COP's містять маркетинг і продажі, дизайн і розробки, виробництво, доставку, упакування продуктів, сервіс та гарантії, процеси формування споживчої цінності для клієнта.
	Процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's)	Процеси цієї групи забезпечують потрібні ресурси для процесів, орієнтованих на клієнта. Мають найбільший рівень взаємодії з операційним рівнем процесів, орієнтованих на клієнта. Процеси, орієнтовані на підтримку, об'єднують трудові ресурси, інформаційні технології, закупівлі сировини, лабораторні дослідження, підтримку основних процесів, виготовлення запчастин, управління складською інфраструктурою тощо.
	Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes (MOP's)	Процеси формування зобов'язань, лідерства, управлінських ресурсів, моніторингу та прийняття управлінських рішень на рівні топ-менеджменту Процеси, орієнтовані на управління, передбачають бізнес-планування, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів, комунікації тощо.
За місцем у ланцюгу формування вартості [6]	Вхідна логістика	Сукупність процесів, пов'язаних із отриманням, складуванням та розподіленням ресурсів між «входами» бізнес-процесів. Відносини з постачальниками є ключовим фактором у створенні цінності в цій групі процесів
	Виробничі процеси	Сукупність процесів трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати за рахунок технології виробництва/надання послуг. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів

Продовження таблиці 1

1	2	3
	Вихідна логістика	Сукупність процесів доставки продукції/послуг до клієнтів організації. Містить процеси складування та дистрибуції готової продукції.
	Маркетинг та продажі	Сукупність процесів, спрямованих на переконання клієнта у здійсненні покупки товарів/послуг організації у зіставленні із конкурентами. Ефективна маркетингова політика є джерелом створення цінності на цьому етапі.
	Сервіс	Підтримка споживчої цінності виготовленої продукції/послуг для клієнта, після здійснення ним покупки.
	Управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Люди є джерелом формування нових ідей, інновацій, тому цінність цієї групи бізнес-процесів полягає у структуруванні робіт із налагодження всіх типів активностей, описаних вище.
	Інфраструктура організації	Це системи та функції підтримки щоденних операцій організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговувальних служб на підприємстві, а також загальне адміністрування підприємства.
	Технологічний розвиток/інноваційна діяльність	Сукупність процесів із пошуку нових ідей, їх тестування, реалізації та комерціалізації. Ці процеси мають на меті створити критично необхідні конкурентні переваги за рахунок зміни конфігурації основних бізнес-процесів.
	Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	Сукупність процесів пошуку кращих постачальників та обслуговувальних компаній, які за оптимальну ціну зможуть забезпечити достатню кількість ресурсів та інструментів, для функціонування основних бізнес-процесів. Процеси цієї групи формують цінність за рахунок можливого зниження вартості ресурсів чи підвищення якісних характеристик (доставка, ремонт, обслуговування обладнання) ресурсів, за рахунок постачальників
За характером продукту [7; 8]	Виробничі бізнес-процеси	Процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти
	Адміністративні бізнес-процеси	Серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації
По відношенню до клієнтів організації [2; 7-10]	Зовнішні бізнес-процеси(прецеденти)	Процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні бізнес-процеси	Процеси, які повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду [2; 12; 13]	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	Складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що становить згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі у створенні кінцевого результату

Продовження таблиці 1

1	2	3
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	Елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і містять лише одну операцію
Бізнес-процеси за напрямком руху [14-16]	Горизонтальні бізнес-процеси	Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують Кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта) [12]	Планування діяльності	Функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації загалом
	Здійснення діяльності	Процеси, що мають «входи» від усіх інших груп процесів
	Реєстрація фактичної інформації	Група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	Аналіз і контроль	Функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	Прийняття управлінського рішення	Функції прийняття управлінських рішень у межах бізнес-процесу організації
В залежності від напрямку діяльності [17]	Типові бізнес-процеси	Характерні для будь якої організації незалежно від галузі та специфіки роботи об'єкта дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	Характерні тільки для об'єкта дослідження бізнес-процеси, які відображають специфіку роботи залежно від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації
За рівнем складності [13]	Прості	На ступінь складності впливають розміри об'єкта дослідження та ступінь деталізації при виокремленні бізнес-процесів, пов'язані з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами
	Складні	
За функціональною ознакою [18; 19]	Процес постачання	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес-процесу на підприємстві, тобто є його «входом».
	Процес виробництва	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».
	Процес реалізації	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.
	Процес фінансових розрахунків	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.

Продовження таблиці 1

1	2	3
За характером впливу на успіх організації [18; 19; 20]	Ключові бізнес-процеси	Процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні стосовно організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	Критичні бізнес-процеси	Процеси, неналежне виконання яких може становити фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації
За рівнем деталізації [15]	Крос-функціональні процеси	Крос-функціональні процеси – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Підпроцеси	Підпроцес – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.
За ступенем пов'язаності окремих частин [13]	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	Процеси, які характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією та організацій, де переважає управління за функціями
	Інтеграційні бізнес-процеси	Процеси, спрямовані на пов'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану
За рівнем реалізації бізнес-процесів (авторська розробка)	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Сукупність процесів, які перебувають на етапі їх впровадження та налагодження, а також ті з уже впроваджених, до яких можливо застосувати таку характеристику, як гнучкість (можливість швидко змінити конфігурації процесу без втрати ефективності).
	Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	Розроблені та впроваджені процеси, які можна охарактеризувати як продуктивні і налагоджені. Особливість цього виду бізнес-процесів полягає у налагодженості ланцюга формування цінності, виходи попередніх бізнес-процесів відповідають запитам ресурсів наступних процесів. Процесне управління є ефективним, а ланцюг формування доданої вартості продуктивним.
	Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	Цей вид бізнес-процесів характеризується механістичністю та невідповідністю умовам зовнішнього середовища. У зв'язку з цим еволюційні зміни неможливі через відсутність гнучкості. Необхідним є реорганізація (реінжиніринг) цього виду бізнес-процесів для переведення їх у одну з попередніх груп. Необхідність виокремлення такого виду бізнес-процесів викликана тим, що реінжиніринг не є спонтанною та швидкоплинною дією. Він триває певний час і викликає необхідність управління цими процесами у специфічний спосіб – отримати максимум продуктивності при заданій організації процесу та здійснювати «розмороження», яке передувє подальшим змінам (відповідно до моделі організаційних змін Курта Левіна). Планування діяльності організації повинно здійснюватися з урахуванням можливостей механістичних процесів та потреб зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Продовження таблиці 1

1	2	3
За ступенем впливу на результативність [10]	Ключові (вирішальні)	Бізнес-процеси, які формують систему створення і передачі доданої вартості до кінцевого споживача. Є визначальними з точки зору успіху підприємства, а їх ефективність чинить безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства загалом
	Ризикові	Сукупність бізнес-процесів, які пов'язані із ризиком втрат, що визначається компанією як суттєвий
За ознакою часу [19]	Безперервного повторення	Група бізнес-процесів, які повторюються з визначеною циклічністю та регулярністю, завершення циклу виконання бізнес-процесу водночас є початком наступного циклу
	Періодичного повторення	Група бізнес-процесів, завершення циклу виконання кожного з яких не означає його повторення. До цієї групи процесів варто віднести внутрішні аудити чи ревізії, процеси технічного обслуговування обладнання на виробництві чи логістичного автопарку. Ключова їх відмінність полягає у перервах між завершення процесу і його наступним виконанням та існування відносно стійкого періоду часу між виконаннями бізнес-процесів
	Одноразового виконання	Група, до якої відносимо бізнес-процеси, що виконуються одноразово без жодного запланованого повторення. До цієї групи, як правило, належать процеси розвитку, проектно-конструкторські роботи та виконання проектів (за винятком організацій, у яких проектна діяльність є операційною).
За рівнем стійкості бізнес-процесів (авторська розробка)	Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси	Ефективність виконання бізнес процесів цієї групи не залежать від жорстко регламентованої послідовності дій, а є результатом творчого нерегламентованого процесу. Основним фактором ефективності бізнес-процесів групи є професіоналізм та навички виконавця/виконавців (know-how). Ефективність бізнес-процесів залежить від людського фактору.
	Програмовані (статичні) бізнес-процеси	Група бізнес-процесів, налагодження та регламентація яких має першочергове значення для ефективного їх виконання. Процеси мають максимальну ефективність при рутинному повторенні процедур та операцій, які його формують. При цьому на етапі інжинірингу таких процесів, серед масиву можливих варіантів технології виконання має бути вибраний оптимальний варіант. Ефективність бізнес-процесів залежить від способу організації структури та послідовності процесів, від рівня налагодженості.
У межах основних складових збалансованої системи показників [7; 22]	Фінансові	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із фінансовими потоками всередині організації
	Клієнтські	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із взаємодією з клієнтами
	Виробництва	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із виробництвом продукції, що має споживчу цінність для клієнта
	Розвитку	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із удосконаленням діяльності організації загалом та окремих її аспектів
	Навчання і зростання	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей працівників, а також процеси розвитку вмінь і навичок
За фокусом управлінської діяльності (авторська розробка)	Управління людськими ресурсами	Управлінські бізнес-процеси, які стосуються управління формальними та неформальними організаціями всередині підприємства чи окремими працівниками
	Управління інформацією	Бізнес-процеси управління функціонуванням інформаційних потоків усередині організації, ключова функція яких - забезпечувати процес управління актуальною, достовірною та релевантною інформацією.

Продовження таблиці 1

1	2	3
	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Сукупність управлінських процесів, які зорієнтовані на ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства.
	Управління маркетингом та конкуренцією	Група управлінських бізнес-процесів, які в сукупності формують позицію компанії на ринку, взаємовідносини з клієнтами та цільовою аудиторією. Процеси взаємодії із конкурентами.
	Управління виробництвом	Управлінські бізнес-процеси, фокусом здійснення яких є налагодження виробництва, вхідної та вихідної логістики.
	Управління середовищем та зовнішніми зв'язками	Управління взаємозв'язками з постачальниками, посередниками, інституційними і обслуговувальними організаціями та іншими зацікавленими сторонами із зовнішнього середовища.
	Управління бізнес-моделлю організації	Сукупність процесів управління, які мають на меті актуалізацію і підтримку бізнес-моделі підприємства.
За видами бізнес-процесів розвитку (авторська розробка)	Розвиток розуміння ринку та споживачів	Бізнес-процеси розвитку, які формують базу інформації і досвіду щодо сутності та особливостей поведінки споживачів та тенденцій розвитку ринку. Розвиток бази даних, яка може існувати в різноманітних формах і надалі використовується в інформаційних потоках забезпечення управлінських рішень.
	Розвиток стратегії та візії організації	Бізнес-процеси розвитку, що виконуються з метою перенесення змін зовнішнього і внутрішнього середовища у стратегію підприємства
	Розвиток системи управління	Процеси інжинірингу та реінжинірингу управлінських систем чи системи менеджменту загалом з метою підвищення її ефективності. Реорганізація управління підприємством для впровадження змін в управлінську систему
	Розвиток та навчання персоналу	Бізнес-процеси зорієнтовані на максимальне використання розумових та інтелектуальних здібностей працівників та доведення рівня цих здібностей у кожному конкретному випадку до рівня, затребуваного організацією.

**Узагальнено, систематизовано та розгорнуто авторами.*

Водночас виокремлення множини класифікацій бізнес-процесів підприємства є лише науковим підґрунтям для забезпечення практичної цінності. Формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесами в системі процесно структурованого менеджменту передбачає формування цілісної структури бізнес-процесів підприємств, яка може виступати практичним інструментом для керівництва. Така структура може бути відображена у вигляді «дерева процесів», які в комплексі і формують саме підприємство. Дерево процесів є ієрархією, яка містить у собі групи універсальних процесів.

Розроблення ієрархічної структури бізнес-процесів дасть змогу поділити підприємство на сфери контролю керівників в організаційній структурі та підвищити ефективність управління загалом за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів у межах одного підприємства (рис. 1).

У межах кожного бізнес-процесу із запропонованої моделі виконується управлінський цикл PDCA Едгара Демінга. Всі процеси підлягають плануванню, втіленню планів, контролюванню та регулюванню. Врахування в процесі управління всіх аспектів та вмиле їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень.

Варто також зазначити, що ієрархія бізнес-процесів не обмежується двома рівнями і може бути розширена аж до рівня окремої операції. Але із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності. Тому в нашому дослідженні було проведено декомпозицію системи управління підприємством на основі бізнес-процесів у межах універсальних сфер управління. Надалі ця модель може бути розширена безпосередньо керівниками підприємств, які володіють інформацією про специфіку діяльності та подальші елементи ієрархії.

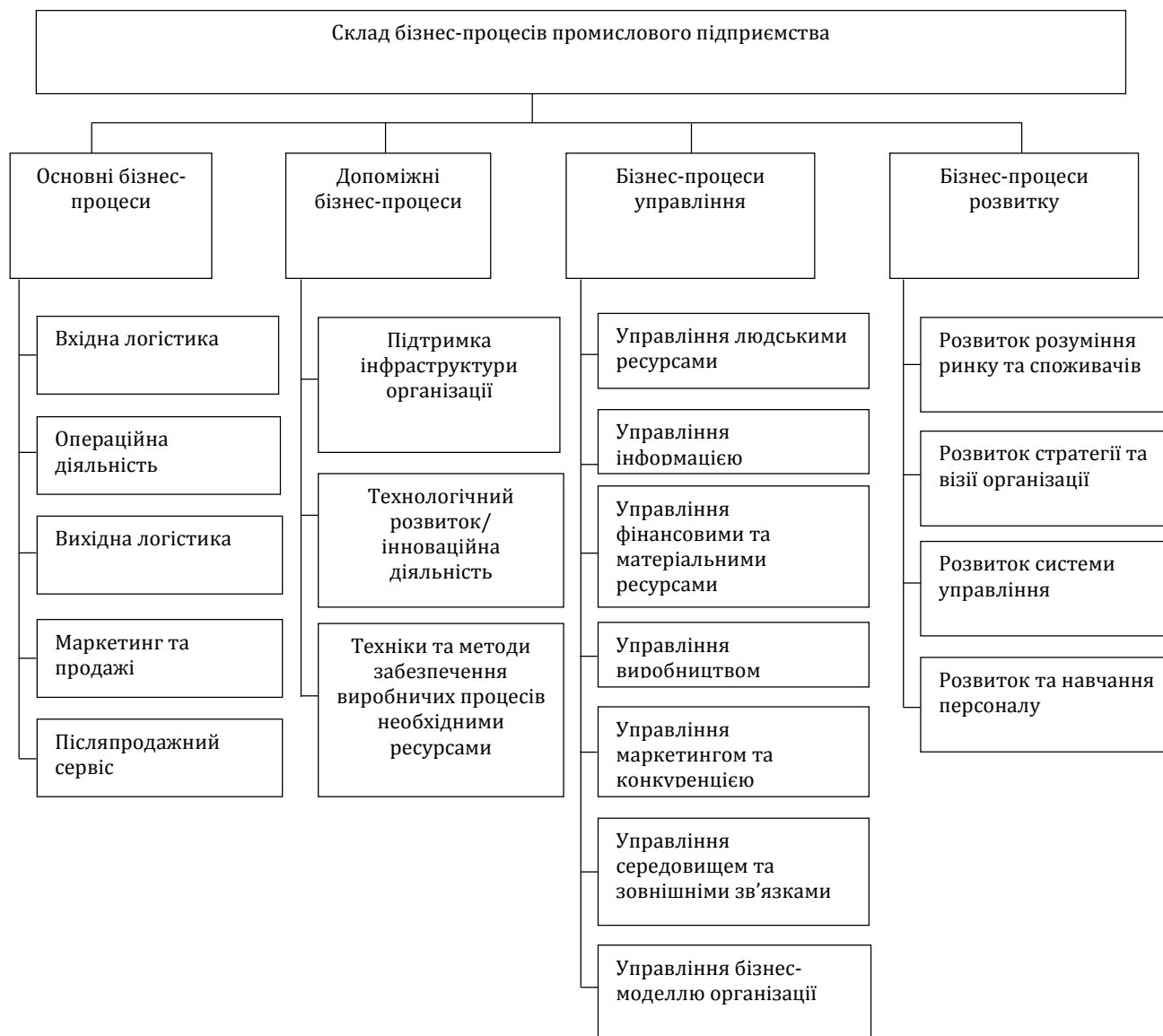


Рис. 1. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів промислового підприємства (власна розробка)

У межах обраного напрямку дослідження доцільно проаналізувати критерії та моделі оцінювання бізнес-процесів підприємства. У перспективі оцінювання ефективності бізнес-процесів дасть змогу агрегувати показники стратегічного та тактичного оцінювання ефективності управління підприємствами і стане підґрунтям для розроблення інструментів оцінювання економічної ефективності керуючої системи суб'єкта господарювання із застосуванням процесно структурованого підходу.

Список літератури

1. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
2. Ареф'єва, О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність [Текст] : [монографія] / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. – К. : Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
3. Ефимов, В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ефимов; ред. Н. А. Евдокимова; Ульяновский государственный технический ун-т. – Ульяновск: Изд. УлГТУ, 2005. – 84с.
4. Elliott, J. J. Design of a product-focused customer-oriented process [Text] / J. J. Elliott // Information and Software Technology: 42(14), 2000. – 973–981.
5. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823.
6. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance [Text] / М. Е. Porter. – NY: Free Press, 1985. – 540 p.
7. Управление крупным предприятием [Текст] : монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др. ; под общ. ред. Н. А. Будагьянца]. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
8. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация [Текст] / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб. : Азбука; СПб. : БМикро, 2002. – XXIV, 328с.
9. Мазур, И. И. Эффективный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 555с. – (Современное бизнес-образование).
10. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
11. Біловодська, О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст] : монографія / О. А. Біловодська. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.
12. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с. – (Серия «Практический менеджмент»). (2 книги)
13. Управление крупным предприятием [Текст] : монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др. ; под общ. ред. Н. А. Будагьянца]. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
14. Абутидзе З. С. Управление качеством и реинжиниринг организаций [Текст] : учеб. пособие для вузов / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др. – М. : ЛОГОС, 2003. – 327с.
15. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Бьерн Андерсен; пер с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272с. – (Серия «Практический менеджмент»).
16. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – [2-е изд.] – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288, [17]
17. Биннер, Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному [Текст] / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с. – (Серия «Производственный менеджмент»).
18. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті [Текст] : [монографія] / О. В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с.
19. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М. : Инфра-М, 2006. – 318 с. – (Серия «Учебники для программы MBA (Master of Business Administration)»).
20. Davenport, T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign [Text] / T. H. Davenport, J. E. Short //Sloan Management Review. – 1990, (Summer). – № 11. – 27 p.

-
21. Чаадаев, В. К. Бизнес-процессы в компаниях связи [Текст] / В. К. Чаадаев. – М. : Эко-Трендз, 2004. – 176с.
 22. Шемаева, Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві [Текст] : [монографія / Л. Г. Шемаева, К. С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240с.
 23. Шеер, А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы [Текст] / Август-Вильгельм Шеер; пер. с англ. Н. А. Михайловой; науч. ред. и предисловие М. С. Каменовой, А. И. Громова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Весть-Мета Технология, 1999. – 152 с.

References

1. Chernobai, L. I., Duma, O. I. (2013). Biznes-protsezy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, 769, 125-131. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
2. Arefieva, O. V. & Lutska, T. V. (2009). Biznes-protsezy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentnospromozhnist. Kyiv : Vyd. Yevropeiskoho un-tu.
3. Efymov, V. V. (2005). Opysanye y uluchshenye byznes-protsesov. Ulianovsk: Yzd. UIHTU.
4. Elliott, J. J. (2000). Design of a product-focused customer-oriented process. Information and Software Technology, 42(14), 973-981.
5. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements. (2000). Retrieved from: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823.
6. Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
7. Kozachenko, A. V., Liashenko, A. N. & Ladyko, Y. Iu. (2006). Upravlenye krupnym predpriatyem. Kyiv: Lybra.
8. Kharrynhton, Dzh., Esselynh, K. S. & Nymvehen, Van Kh. (2002). Optymyzatsyia byznes-protsesov: dokumentyrovanye, analiz, upravlenye, optymyzatsyia. SPb. : Azbuka; SPb. : BMykro.
9. Mazur, Y. Y., Shapyro V. D. & Olderohhe, N. H. (2003). Effektyvnyi menedzhment. Moscow : Vysshiaia shkola.
10. Oikhman, E. H. & Popov, Y. V. (1997). Reynzhynryrnh byznese: reynzhynryrnh orhanyzatsyi y ynformatsyonnye tekhnolohyy. Moscow : Fynansy i statystyka.
11. Bilovodska, O. A. (2010). Ekonomichne obgruntuvannia reynzhynryrnhu biznes-protseviv vyrobnychkykh pidpriemstv. Sumy: Mriia-1.
12. Repyn, V. V. & Elyferov, V. H. (2004). Protsevnnyi podkhod k upravleniyu. Modelyrovanye byznes-protsesov. Moscow : Standarty y kachestvo.
13. Budahianets, N. A. Kozachenko, A. V., Liashenko, A. N. & Ladyko, Y. Iu. (2006). Upravlenye krupnym predpriatyem. Kyiv : Lybra.
14. Abutydze, Z. S., Aleksandrovskaiia, L. N. & Bas, V. N. (2003). Upravlenye kachestvom y reynzhynryrnh orhanyzatsyi. Moscow : LOHOS.
15. Andersen, B. (2003). Byznes-protseivy. Ynstrumenty sovershenstvovanyia. Moscow: Standarty y kachestvo.
16. Khammer, M. (2007). Reynzhynryrnh korporatsyy. Manyfest revoliutsyy v byznese. Moscow : Mann, Yvanov y Ferber.
17. Bilovodska, O. A. (2010). Ekonomichne obgruntuvannia reynzhynryrnhu biznes-protseviv vyrobnychkykh pidpriemstv. Sumy: Mriia-1.
18. Bynner, Kh. F. (2010). Upravlenye orhanyzatsyiamy y proyvodstvom: ot funktsyonalnoho menedzhmenta k protseivnomu. Moscow: Alpyna Byznes Buks (Alpyna Pablysherz).
19. Vynohradova, O. V. (2005). Reynzhynryrnh biznes-protseviv u suchasnomu menedzhmenti. Donetsk: DonDUET.
20. Elyferov, V. H., Repyn, V. V. (2006). Byznes-protseivy: rehlamentatsyia y upravlenye. Moscow : Infra-M.
21. Davenport, T. H., Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 11, 27.
22. Chaadaev, V. K. (2004). Byznes-protseivy v kompaniyakh svyazy. Moscow : Eko-Trendz.
23. Shemaieva, L. H. & Bezghin, K. S. (2009). Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi. Kharkiv: KhNEU.
24. Sheer, A. V. (1999). Byznes-protseivy: osnovnye poniatyia, teoriya, metody. Moscow: Vest-MetaTekhnolohyia.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2015 р.