

**БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА:
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЕКОНОМІЧНА СУТЬ**

© Чорнобай Л.І., Дума О.І., 2013

*“... не товари, а процеси їх створення приносять компанії довгостроковий успіх”
М. Хаммер, Р. Чампі “Реінжиніринг корпорацій”[1]*

Проаналізовано наукові підходи авторів щодо тлумачення категорії бізнес-процесів, виявлено ключові характеристики категорії бізнес-процесів, проведено типологію дефініцій поняття різними авторами за цільовою спрямованістю, запропоновано авторське бачення сутності поняття у світлі перспектив подальших досліджень.

Ключові слова: бізнес-процеси, додана вартість, споживча цінність, процесний підхід, процесно-структурований підхід, ключова характеристика.

L.I. Chernobaj, O.I. Duma
Lviv Polytechnic National University**BUSINESS-PROCESS OF THE ENTERPRISE:
GENERAL DESCRIPTION AND ECONOMICAL ESSENCE**

© Chernobaj L.I., Duma O.I., 2013

The scientific approaches of different authors to the interpretation of business processes category have been analyzed in the article. Key characteristics of the business processes have been identified. Classification of the approaches to definition of term “business processes” by target orientation has been conducted. The author definition of the category “business process” has been developed in the way of further research prospect.

Key words: business processes, value added, consuming value (utility value), process approach, process-structured approach, key characteristic.

Постановка проблеми. Важливість орієнтації підприємства на бізнес-процеси продиктована умовами часу. У сучасному економічному середовищі актуальності набуває не тільки налагодження бізнес-процесів як одного з напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища. Сьогодні наукові підходи до визначення сутності дефініції, типології категорії бізнес-процесів, визначення їх ролі і взаємозв'язків не є єдиними. Це ускладнює подальші дослідження в означеному напрямку. Тому проблема формування методології управління бізнес-процесами та досягнення практичних результатів є актуальною і потребує ретельного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зосередження науковців на дослідженні бізнес-процесів та активне їх вивчення проводилося в 90-ті рр. ХХ ст. Нові технології та методи управління процесами вимагали їх стандартизації та структурування з метою автоматизованого управління. Результатом цих досліджень були численні наукові праці дослідників, які здійснили значний вклад в теорію бізнес-процесів. Серед них варто відзначити наукові результати Августа-Вільгельма Шесера, Демінга В., Зіндера Е.З. та ін.

Однак ці дослідження здійснювалися в технічному аспекті: були зорієнтовані на опис послідовності операцій і бізнес-процедур, структурування, класифікацію бізнес-процесів, пошук взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними.

У “нову еру конкуренції” важливим є дослідження бізнес-процесів не з погляду технічної регламентації, а з т.з. формування доданої вартості, оптимізації за витратами та здійснення керівництва бізнес-процесами. Важливе значення у цьому напрямку дослідження мають наукові ре-

зультати Таїчі Оно, Дж. Вумека, Д.Т. Джонса, Бьорна Андерсена, М.Хаммера та Дж Чампі, Т. Дейвенпорта, Дж. Шорта, М. Портера, В. Міллара, В. Демінга, Дж. Харінгтона, К. Екселінга, Х. Біннера, Е. Зіндера, Е.Г. Ойхмана та ін.

Окрім дослідження сутності бізнес-процесів науковцями слід відзначити внесок спеціалізованих міжнародних організацій та інститутів. Враховуючи високий рівень пріоритетності ефективного управління бізнес-процесами, активним дослідженням цієї сфери наукових знань займалися на міжнародному рівні Міжнародний центр збирання і аналізу бенчмаркінгової інформації (IBC–International Benchmarking Clearinghouse) та Європейський фонд управління якістю (EFQM), NTNU/SINTEF (м. Трондхейм, Швеція).

Постановка цілей. Метою статті є представлення результатів наукового дослідження щодо:

- аналізування категорії “бізнес-процеси” за різних наукових підходів;
- дослідження економічної сутності бізнес-процесів;
- ідентифікації ключових характеристик бізнес-процесів;
- формування типології наукових визначень сутності бізнес-процесів за цільовою спрямованістю.

Виклад основного матеріалу. Розвиток наукової економічної думки дав змогу систематизувати напрямки управління бізнес-процесами. Розвиток науки про бізнес-процеси сприяв активному застосуванню теорії у практичній діяльності великих корпорацій, концернів та консорціумів, які у 80-х – 90-х рр. XX ст. були багатопрофільними та малоефективними. Ситуація змінилася після впровадження на цих підприємствах принципів управління бізнес-процесами і процесного підходу загалом. Яскравими прикладами корпорацій, які отримали “друге дихання” в результаті впровадження та реінжинірингу процесів, стали *General Electric, Toyota та Chrysler*. Найбільш повним відображенням застосування процесного підходу в менеджменті є управління підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У такому випадку менеджери організують роботу процесу (а не відділу), що робить можливим подолання проблеми субоптимізації, яка є суттєвою перешкодою не тільки у досягненні ефективності підприємства, але і результативності (виконання поставлених завдань). Результати наукових досліджень вітчизняних вчених, зокрема *Кузьміна О.Є. та Мельник О.Г.* [2], свідчать про виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в менеджменті. Його сутність полягає в об’єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів. Застосування такого підходу до керівництва у практичній діяльності звільняє менеджерів від потреби оперативного управління різними функціями в компанії.

Однак, єдиного тлумачення категорії бізнес-процесів у досліджуваних джерелах немає, тому проаналізуємо існуючі підходи для ідентифікування сутності цієї економічної категорії. Так, за Великим тлумачним словником сучасної української мови [3], бізнес (*пер. з англ. “діяльність”*) – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку. Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату). Поеднання номінальних визначень понять “бізнес” і “процеси” формує первинне означення сутності категорії “бізнес-процесів” як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які зорієнтовані на отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів можуть виступати збут і постачання, зовнішньоекономічна діяльність, проведення рекламних кампаній тощо. Лозунг багатьох нафтових компаній “від родовища до заправки” – це сукупність бізнес-процесів, які формують технологічний цикл компанії [4].

Проте, у сучасних умовах ведення бізнесу та для цілей наукового дослідження таке визначення не може бути застосованим, оскільки містить поверхневу характеристику категорії без тлумачення взаємовпливу бізнес-процесів, їх значення у стратегічному аспекті функціонування підприємства.

За визначенням *Август-Вільгельма Шеєра* [4], бізнес-процеси – це пов’язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із задалегідь встановленими правилами. Визначення надає чітке

розуміння сутності процесу, проте воно має певні недоліки: по-перше, результатами здійснення бізнес-процесів у всій їх сукупності є формування доданої вартості у вигляді товару (послуги), а наслідком виконання окремо взятого бізнес-процесу є результати, які є входом для наступного процесу, або кінцевим результатом ланцюга створення вартості. По-друге, входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути інші види ресурсів підприємства [2]. Дане визначення є технічно орієнтованим (зосереджене на автоматизацію бізнес-процесів), а не на їх оптимізацію чи реінжиніринг під нові умови та потреби. Проте, розуміння механізмів функціонування бізнес-процесів відіграє важливу роль у їх проектуванні та оцінюванні ефективності.

Заслуговує на особливу увагу визначення, запропоноване *М. Хаммером та Дж. Чампі* [1]. *Бізнес-процеси* – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Суть визначення демонструє застосування функціонального підходу, за яким бізнес-процеси є свого роду “механізмом” (чорною скринькою), яка перетворює “вхідні” ресурси у “результати” на виході. Разом з цим, автори не виділяють систематизованість та взаємопов’язаність процесів, як їхню визначальну характеристику. Хоча рівень ефективності “вихідних” результатів знаходиться в прямій залежності від ступеню досягнення ефекту синергії бізнес-процесів в середині організації.

Значний вклад в теорію бізнес-процесів зробили дослідники *Томас Дейвенпорт та Джеймс Шорт* [5,6]. Згідно їх наукових результатів *бізнес-процесом* слід вважати набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного “виходу” бізнес-діяльності [5]. У праці, яка орієнтована на формування та оптимізацію інноваційних бізнес процесів [6], наведено детальніше визначення: *бізнес-процес* – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку. Тут наводиться і таке визначення: *бізнес-процес* – структурований набір дій, які можна виміряти (*авт. “оцінити економічно”*), та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку. Визначення, сформульоване автором у [6], повніше відображає економічну сутність бізнес-процесів, на відміну від попереднього, в якому прослідковується виключно технічна спрямованість на автоматизацію процесу.

На особливу увагу заслуговує підхід до визначення бізнес-процесів, запропонований *М. Портером та В. Мілларом*, який відображає сутність запропонованого вченими “ланцюга створення вартості”. *Бізнес-процеси* – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками “входу” і “виходу” та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача [7].

Вагомим є внесок *М. Портера* в аспекті визначення меж бізнес-процесів. За його підходом, межі (кінцеві точки) бізнес-процесів – це ті бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються “організаційні ресурси” та формується додана вартість. Звідси виходить, що кожне підприємство є унікальним за сукупністю бізнес-процесів, які його формують. Адже специфіка діяльності та всі організаційні фактори зміщують межі поділу бізнес процесів у кожному конкретному випадку. Іншим важливим наслідком його наукової праці є обґрунтування неможливості виділити на практиці стандартні бізнес-процеси, які мають місце у кожній організації. Бо кожне підприємство є неповторним за своєю структурою, результатами діяльності, умовами конкуренції та формування цінності.

Демінг В.Е. визначає *бізнес-процеси* як будь-які види дій у функціонуванні організації [8]. Незважаючи на значний внесок В. Демінга в теорію бізнес-процесів та методологію дотримання якості, дане визначення є надто загальним, а подекуди і помилковим. Адже, як уже зазначалося, не кожна дія в організації є бізнес-процесом.

Згідно із визначенням *Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга* [9], *бізнес-процеси* – це логічний, послідовний, взаємопов’язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю. Значимість наукових результатів Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга полягає в тому, що вони розробили ієрархію бізнес-процесів, виділивши *основний бізнес-процес* (об’єднує кілька функцій в рамках однієї організаційної структури), *підпроцес* (частина основного процесу, яка виконує специфічну роль у функціонуванні організації), *захід* (дії, які виконуються в рамках підпроцесу). Визначення структури є загальним та не дає чіткого розуміння

сутності кожного компоненту структури бізнес-процесів, але відображає їх ієрархію, що є важливим моментом в розумінні принципів функціонування бізнес-процесів.

За визначенням, розглянутим *Бьорном Андерсоном* у своїй праці [10] та розробленим вченими *Ericsson Quality Management Institute м. Гомеборг* [11], “бізнес-процес – це послідовність логічно пов’язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об’єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів”.

На думку *Х. Біннера* [12], *бізнес-процеси* – це система взаємопов’язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Дослідження поняття “бізнес-процеси” проводилось і на рівні міжнародної регламентації та було предметом обговорення на бізнес-форумах. Так, згідно із регламентами *ISO*, *бізнес-процеси* – це ряд взаємопов’язаних видів діяльності, які перетворюються у “входи” і “виходи” процесу [13]. Існує також і більш технічний підхід до визначення поняття: *бізнес-процеси* – це систематизоване та послідовне виконання функціональних операцій, які приносять певний заздалегідь визначений результат [14]. Проте, таке визначення більш співвідноситься із поняттям “бізнес-процедури”.

У дослідження та розвиток теорії бізнес-процесів значний вклад здійснили і науковці з СНД, які були одними з перших дослідників даної категорії. Окремі з них реалізували власні проекти з дослідження, проектування і налагодження бізнес-процесів. Так, *Є.З. Зіндер* – президент Фонду “ФОСТАС”, у своїх дослідженнях наводить таке тлумачення поняття [15]: *бізнес процеси* – логічні послідовності взаємопов’язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.

Дослідники *Е.Г. Ойхман* та *Є.М. Попов* у своїй праці [16] визначає *бізнес-процеси* як множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше “входів” і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості.

Підсумовуючи розглянуті дефініції та підходи до визначення сутності бізнес-процесів, а також орієнтуючись на цілі наукового дослідження, нами ідентифіковано її ключові характеристики, які представлено в табл. 1.

Загалом різноманіття підходів до визначення поняття “бізнес-процеси” викликано насамперед тим, що самі бізнес-процеси в управлінському аспекті є “ядром” економічної системи підприємства, а їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: “управління (менеджмент)”, “виробництво”, “якість”, “ефективність і результативність”, “оптимізації витрат”, “бізнес-модель” та цілого ряду інших. У зв’язку цим, визначення поняття повинно бути розширеним та поглибленим

Таблиця 1

Ключові характеристики сутності “бізнес-процесів”

№ з/п	Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	2	3
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) [1, 7, 9, 12, 16]	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувати в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.

1	2	3
2	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві [4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 15]	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
3	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі) [5, 7, 10, 12, 14, 15]	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу [6, 7, 10, 15]	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок [7], то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
5	Дискретність процесу (наявність початку, “входу” і закінчення, “виходу”) [1, 4, 7, 13, 16]	Згідно визначення М.Портера [7] кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначається затратами організаційних ресурсів (“вхід”) та “формуванням споживчої цінності” (“вихід”). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо
6	Існування мети здійснення бізнес-процесів [9, 10, 12, 16]	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. “Виходи” одних бізнес-процесів є “входами” наступних, які використовують результати попередніх. Результатом “кінцевих” бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.
7	Безперервність бізнес-процесів [4, 7, 10, 14, 15]	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожен дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
8	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів [1, 4, 9, 10, 15]	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.
9	Керованість бізнес-процесів*	Використання організаційних ресурсів та виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва, що в практичному аспекті означає наявність менеджера, який має владу і повноваження змінювати конфігурацію процесу та затрачувані на його виконання ресурси, а також відповідає за його результативність і ефективність.
10	Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів *	Якщо певний результат однозначно досягається за заздалегідь визначеним алгоритмом, процес його досягнення слід розглядати як бізнес-процедуру, а не бізнес-процес. Виконання комплексу бізнес-процесів організації має бути налаштованим на задоволення запитів клієнтів процесу та видозмінюватись відповідно до їх потреб. На рівні всієї організації виконання бізнес-процесів має передбачати можливість зміни їх конфігурації (технології формування споживчої цінності) як наслідок зміни умов середовища функціонування організації.

1	2	3
11	Системність бізнес-процесів*	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе при їх функціонуванні відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).
12	Зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства *	Рівень ефективності підприємства знаходиться у прямій залежності від ступеню інтеграції бізнес процесів та бізнес-моделі організації. Відсутність тісного зв'язку між виконуваними бізнес-процесами і бізнес-моделлю руйнує міст між доданою вартістю (результатом виробництва, маркетингу тощо) і її оцінкою зі сторони споживачів (споживчою цінністю).

* Запропоновано авторами

Нами запропоновано під **бізнес-процесами** розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження сутності категорії бізнес-процеси, в еволюції наукового бачення слід визначити *технічну* (зорієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та *економічну* (управлінську) спрямованість тлумачень поняття. Своєю чергою, в самому економічному підході можна виділити спрямованість на *внутрішнє середовище* (зорієнтоване на підвищення ефективності управління та формування важелів управління) та спрямованість на *зовнішнє середовище* (зорієнтоване на взаємодію із зовнішнім середовищем і, відповідно, підвищення гнучкості). Систематизований розподіл наукових підходів авторів згідно спрямованості їх бачення категорії “бізнес-процеси” наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Типологія наукових визначень сутності бізнес-процесів за цільовою спрямованістю

Цільова спрямованість визначення бізнес-процесів	Автори	Відповідність ключовим характеристикам*	Управлінський підхід **
Стратегічна (зорієнтована на взаємодію із зовнішнім середовищем та підвищення гнучкості)	Хаммер М., Чампі Дж. [1]	1,5,8	Процесний, ситуаційний
	Т. Дейвенпорт [6]	2,4	Системний, ситуаційний
	М.Портер, В.Міллар [7]	1,3,4,5,7	Системний, ситуаційний
	Харрінгтон Дж., Есселінг К. С. [9]	1,2,6,8	Процесний, системний, ситуаційний
	Хартмут Біннер [12]	1,2,3,6	Системний, ситуаційний
	Ойхман Е.Г., Попов Є.М. [16]	1,5,6	Процесний, поведінковий
Внутрішня (зорієнтована на підвищення ефективності управління та формування важелів управління)	В.Демінг [8]	8	Процесний
	Бьорн Андерсен [10]	2,3,4,6,7,8	Процесний, системний, ситуаційний
	ISO/IEC [13]	2,5	Процесний
Технічна (зорієнтована на автоматизацію та стандартизацію)	Август-Вільгельм Шеєр [4]	2,5,7,8	Процесний
	Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт [5]	2,3	Процесний
	Tele Management Forum [14]	3,7	Процесний
	Зіндер Є.З. [15]	2,3,4,7,8	Системний, процесний

* Ключові характеристики з табл. 1.

** Розподіл за управлінським підходом проведено за результатами аналізування наукової літератури

Запропонована типологія містить взаємозв'язки між спрямованістю щодо визначення бізнес-процесів, їх ключовими характеристиками та управлінськими підходами. Найбільш ґрунтовними серед розглянутих є визначенням бізнес-процесів як економічної категорії, запропоновані Д. Харрінгтоном та К.С. Есселінгом, Б. Андерсеном, Є.З. Зіндером, М. Портером, Т. Дейвенпортом та Дж. Шортом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як зазначає Август-Вільгельм Шеєр [4], дослідження, аналіз і удосконалення бізнес-процесів формують потужний резерв підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоздатності підприємств. Використання цього резерву пов'язане із простотою проведення оптимізації процесів та ресурсів, які споживаються цими процесами. Розуміння комплексу бізнес-процесів є ключем до ефективного управління підприємством, оскільки управління стає орієнтованим на результат.

Переважає більшість вчених та дослідників категорії бізнес-процесів в економічній науці визначають їх результатом виробництва продукції (послуг). Проте, це не є метою виконання бізнес-процесів. Кінцевою метою бізнес-процесів є формування споживчої цінності, яка задовільнятиме потреби клієнта (вирішуватиме проблему споживача) за меншу вартість, ніж конкуренти, або більш якісно, ніж конкуренти. Комплексне оцінювання бізнес-процесів, що має на меті порівняння ефективності підприємств, дасть відповідь на запитання: “Яке з підприємств в кінцевому результаті буде володіти ринком, або, принаймні, складе значну конкуренцію іншому/іншим підприємствам?”. Адаже можливість вирішити проблему споживача на ринку більш повно та більш якісно за менший термін і з меншими витратами має надзвичайно велику цінність для власників бізнесу, менеджерів та інвесторів.

Подальші дослідження будуть проводитися у напрямку розроблення комплексної та придатної до практичного застосування класифікації бізнес-процесів. Загальним курсом дослідження бізнес-процесів буде виявлення закономірностей їх формування та оптимізації, а також факторів, які чинять вплив та які варто враховувати при проектуванні та реінжинірингу бізнес-процесів під нові потреби та вимоги ринку.

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223; 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник*. – 2-е вид. доп. І перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.; 3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.; 4. Август-Вільгельм Шеєр. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное. / Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.; 5. Davenport T. H., Short J. E. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign* // *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), 11–27; 6. Davenport T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337; 7. Porter M. E., Millar V. E. *How Information Gives You Competitive Advantage* // *Harvard Business Review*, 1985, 85, (July–August), 149–160.; 8. Deming W. E. *Quality, productivity, and competitive position*. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373.; 9. Харрінгтон Дж., Эсселинг К. С. *Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация* – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.; 10. Андерсен Бьёрн. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования* / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИИ “Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.; 11. Ericsson Quality Institute. *Business Process Management*. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993; 12. Биннер Х.Ф. *Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному* / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). – 282 с.; 13. ISO/IEC. *Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM)*. – М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348; 14. *Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1*. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82; 15. Зиндер Е. З. *Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг* // *Системы управления базами данных*. – 1996. – № 1. – 55–67; 16. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. *Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии*. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333.