

Коюда В.О.,
кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА НАПОВНЮВАНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК БАЗИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. У статті розглянуто особливості потенціалу як платформи бізнес-процесів у діяльності підприємства. Сформовані передумови використання процесного підходу для управління потенціалом підприємства. Узагальнені та систематизовані ключові моменти бізнес-процесів сучасного підприємства. Обґрунтовано системно-комплексний підхід до формування системи бізнес-процесів підприємства у ринково-конкурентному середовищі. Запропоновано використання однієї із сучасних технологій – Workflow – для переходу суб'єктів господарювання на процесно-орієнтоване управління потенціалом підприємства.

Ключові слова: потенціал підприємства, складники потенціалу, бізнес-процес, процесний підхід управління, система бізнес-процесів, сучасні технології.

Коюда В.А. Характеристика и наполняемость бизнес-процессов как базы эффективного использования потенциала предприятия. В статье рассмотрены особенности потенциала как платформы бизнес-процессов в деятельности предприятия. Сформированы предпосылки использования процессного подхода управления потенциалом предприятия. Обобщены и систематизированы ключевые моменты бизнес-процессов современного предприятия. Обоснован системно-комплексный подход к формированию системы бизнес-процессов предприятия в рыночно-конкурентной среде. Предложено использование одной из современных технологий – Workflow – для перехода субъектов хозяйствования на процессно-ориентированное управление потенциалом предприятия.

Ключевые слова: потенциал предприятия, составляющие потенциала, бизнес-процесс, процессный подход управления, система бизнес-процессов, современные технологии.

Kouda V.O. Characteristics and fillability of business processes as a basis for effective use of potential of an enterprise. Features of potential as a platform of business processes in an enterprise activity are considered in the article. Preconditions for using the process approach of enterprise potential management are formed. Key points of business processes of a modern enterprise are generalized and systematized. The system-complex approach for the formation of the system of business processes of an enterprise in a market-competitive environment is justified. The use of one of the modern technologies (Workflow) is proposed for the transition of business entities to process-oriented management of potential of an enterprise.

Key words: potential of an enterprise, components of potential, business process, process management approach, business process system, modern technologies.

Постановка проблеми. В умовах конкурентної нестабільної ринкової економіки потенціал підприємства забезпечує стабільність, умови розвитку та набуття конкурентних переваг підприємства. Потужний потенціал – це інтегрований фактор забезпечення стійкості підприємства, можливості його подальшого розвитку. В умовах циклічності розвитку економіки потенціал підприємства є визначальним у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Набуття конкурентних переваг зумовлюється ефективною системою управління потенціалом підприємства та його складниками на основі сучасних підходів з урахуванням його особливостей та специфіки. У сучасних умовах конкурентно-агресивного середовища особливо важливою стає орієнтація будь-якого підприємства на бізнес-процеси (Б-П), які безпосередньо впливають на його діяльність і стосуються насамперед внутрішнього

середовища, яке потребує постійного коригування під впливом мінливого зовнішнього оточення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи сьогодні не забезпечують односпостійного і чіткого визначення бізнес-процесу, і тому актуальним і своєчасним є ретельне дослідження методології бізнес-процесів (Б-Пів). Дослідження сутності Б-Пів пов'язана з роботами вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як М. Хаммер, Д. Чампі, Д. Брімсон, М. Робсон, Ф. Уллах, Е. Зіндер, Д. Чернявський, В. Репін, О. Криворучко, В. Кондратьєва та ін. Теоретичним і методологічним аспектам визначення сутності Б-Пів у діяльності підприємств присвячено низку наукових праць таких відомих вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Портер, П. Друккер, Б. Андерсен, М. Робсон, Ф. Уллах, В. Чаадаєв, О. Ареф'єва, І. Мельник, Г. Ососька, Л. Денисенко, С. Шацька та ін. Деякі питання щодо сутності Б-Пів та масштабності застосування

процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами залишаються недослідженими повною мірою, тому що економічна трансформація вимагає формування нових підходів і рішень. Незважаючи на велику зацікавленість науковців і дослідників, визначення сутності й удосконалення Б-Пів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі практично відсутній.

Метою статті є комплексне дослідження сутності, особливості, змістовності процесного підходу щодо управління бізнес-процесами підприємства та способів й методів їх удосконалення у сучасних умовах як бази ефективного використання потенціалу суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. Підприємство являє собою загальну відкриту соціально-економічну систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи загалом [1; 2] та специфічність прояву окремих бізнес-процесів. Але стан, у якому перебуває система, викликаний певними взаємодіями у результаті процесу. Такий стан організаційно-економічної системи викликає подальші взаємодії, що знаходяться у логічно послідовному ланцюзі процесу, де задіяна ресурсна база і види ресурсів перетворюються в іншу форму. У сучасному менеджменті сформувалися нові моделі управління діяльністю організацій, що базуються на системній основі. Організація як система являє собою певну структуру, елементи якої взаємопов'язані і взаємодіють як між собою, так і з зовнішнім оточенням суб'єкта господарювання [1].

Формування потенціалу підприємства здійснюється на методичних і організаційно-економічних засадах та за відповідною структурою [3; 4]. Разом із цим необхідно враховувати особливості формування потенціалу залежно від специфіки та особливостей підприємницької діяльності. Визначення розміру потенціалу підприємства пов'язане з оцінкою вартості його елементів та бізнесу загалом і є основою для вибору найефективнішого варіанту отримання максимального результату. Насамперед це стосується управління матеріально-технічним потенціалом підприємства за його складниками на основі сучасних методів [3–5]. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу розглядається як базовий складник у потенціалі підприємства. Управління результативністю використання потенціалу підприємства спрямовується на виявлення резервів та виокремлення найбільш визначальних факторів підвищення рівня використання потенціалу підприємства. Можливість криз у діяльності підприємства зумовлює необхідність вивчення організаційно-економічних передумов антикризового управління й обґрунтування концептуальної моделі на основі ситуаційного менеджменту для інноваційного відтворення потенціалу підприємства. Для того щоб підприємство ефективно функціонувало й успішно розвивалося, мають бути чітко визначені усі види діяльності і, як наслідок, створена можливість ефективно управляти діяльністю у конкурентному середовищі. Будь-яка діяльність, для проведення якої використовуються необхідна ресурсна база та якою можна управляти для перетворення входів у виходи, може вважатися процесом [1].

Необхідність використання процесного підходу з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища на основі ключових аспектів ринку та головного завдання підприємства зумовлюється насамперед пошуком нових інструментів і методів управління визначальними процесами та організаційною побудовою системи управління суб'єктом. Усе це відображено на рис. 1. Процесний підхід – це представлення усієї діяльності підприємства як сукупності взаємодіючих процесів, що проходять усередині організаційної структури підприємства для досягнення наміченої мети [1; 6–8], а саме результативності під час виконання намічених завдань та обґрунтованих управлінських рішень. Адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни та зростаючу мінливість бізнес-середовища визначається організаційною побудовою системи управління підприємством. Більшість підприємств сьогодні побудовано за функціональним принципом та рівнями ієрархії, що було закладено Ф. Тейлором, і його розвиток протягом останнього століття привів до поширення функціональних організаційних структур управління підприємствами [1; 8–10]. Широке застосування функціональних структур управління створює значні ускладнення у здійсненні ефективного управління. Функціональні підрозділи підприємства є відносно відособленими, не завжди системно розуміють процеси функціонування усієї організації та не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Комунікації між різними функціональними підрозділами часто значною мірою гальмуються через надмірну схильність до бюрократичних правил передачі повідомлення нагору по рівнях ієрархії [6]. Саме в умовах агресивного конкурентного середовища проявляються найбільш значущі переваги процесного підходу [1–11] через такі фактори-чинники, як процесний принцип організації управління підприємством загалом; прогресивність процесного підходу; конкурентоспроможність саме цього способу; забезпечення конкурентних переваг потенціалу підприємства; ефективна взаємодія учасників процесів згідно з концентрацією уваги безпосередньо керівників різних рівнів; зменшення невизначеності щодо втрати інформації та часу (економія витрат).

В організації та управлінні процесний підхід дає змогу підприємству у своїй діяльності отримати такі переваги [1; 5; 8; 11], як: створення умов для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості продукції (послуг) і самих процесів; прив'язка кожного працівника до кінцевого результату і відповідальність за його якість; задоволення потреб споживачів як основний критерій якості та цінності продукції (послуги); скорочення кількості рівнів прийняття рішень; підвищення оперативності та адаптивності діяльності підприємства; зменшення невиправданих витрат, які не впливають на процес створення цінності продукції; удосконалення комунікацій через прискорення обміну інформацією усередині робочої групи Б-П та за складниками потенціалу; скорочення термінів передачі інформації від одного суб'єкта Б-П до іншого; створення умов для автоматизації технологій виконання Б-Пів у діяльності підприємства та ефективності використання потенціалу. Сутність, масштабність і здійсненність процесного



Рис. 1. Передумови використання процесного підходу для управління потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1–8]

підходу як основного об'єкта управління [1; 8; 11; 12] розкривається через виокремлення саме того Б-П, що проходить через усі рівні організації та відповідає за всі дії від початку до кінця (рис. 2).

Процес узагалі – це сукупність послідовних дій чи послідовна зміна предметів і явищ, станів об'єкта в часі, спрямованих на досягнення певного (очікуваного) результату. Відмінною особливістю Б-П є його бізнес-спрямованість у будь-якій господарській діяльності та отримання прибутку (чи доходу) на основі ефективного використання потенціалу підприємства. І саме тому це потребує поглибленого і детального дослідження сутності та характеристики бізнес-процесу. У табл. 1 наведено авторські погляди щодо визначення Б-П та особливостей його прояву у діяльності підприємства.

Бізнес-процеси підприємства включають у себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення Б-П. Розу-

міння Б-Пів базуються на підходах наведених визначень різних авторів (18 джерел) і, на нашу думку, вміщують такі основні позиції (чи ключові аспекти), як сукупність операцій; потік роботи; група взаємозалежних завдань; структурована послідовність дій; впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності; сутність Б-П в організації розкривається через метод ланцюга цінностей; впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності; потік цінностей як множина закінчених узгоджених дій, які у сукупності створюють певну продукцію; ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції; систематизоване, послідовне виконання логічно пов'язаних і взаємозалежних завдань із використанням ресурсів; алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який змінюється під впливом факторів середовища і ресурсів організації для задово-



Рис. 2. Сутність процесного підходу в управлінні об'єктами

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8; 11; 12]

лення потреб та максимізації прибутку; потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого; формальне виокремлення основних складників процесу, що включають такі категорії, як вхід, процес, вихід, управління, постачальник процесу, клієнт процесу тощо; спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у межах реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу підприємства. Bazуючись на вище перелічених трактуваннях Б-Пів (табл. 1), можна виділити такі його основні ключові характеристики, як мета здійснення Б-Пів; використання ресурсів для виконання Б-Пів; періодичність здійснення послідовних дій; наявність «входу» і «виходу»; безперервність здійснення Б-Пів; можливість контролю використання потенціалу підприємства тощо.

Динамічність ринкового конкурентного середовища вимагає від Б-Пів насамперед, гнучкості тобто здатності до конфігурації у зв'язку зі змінами умов середовища, а також взаємозв'язку та узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства [12]. Але наведені визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що Б-П є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту (послуги), що задовольняє потреби споживачів.

Автори [22] виділяють такі важливі риси Б-П, як наявність користувачів, як зовнішніх, так і внутрішніх; проходження як всередині підрозділів організації, так і між ними, а також між різними організаціями; заснованість на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації. За шириною охоплення Б-П пронизує всю організацію зверху донизу – через існуючі підрозділи підприємства, в т.ч. і зовнішньоекономічної діяльності. Б-П поєднують у собі загальну сукупність усіх робіт та завдань, які складаються в єдине ціле та мають безперервний характер [11]. Вважається, що підприємство має близько двадцяти ключових Б-Пів

[1; 6; 7; 9; 16; 20], від виконання яких залежить його успіх на ринку, а загальна кількість Б-Пів підприємства може досягати кількох сотень, на думку більшості авторів. А оскільки чітко визначеного переліку процесів не існує, то конкретна організація повинна формувати і виокремлювати свої власні Б-П з урахуванням специфіки та особливостей діяльності підприємства.

Головною метою Б-П є задоволення вимог клієнтів, формування споживчої цінності, яка або задовольнятиме потреби споживача за меншу вартість, ніж у конкурентів, або буде більш якісною. Описуючи діяльність підприємства, що орієнтується на зовнішньоекономічну діяльність, через виділення Б-Пів, підприємство отримує можливість краще зрозуміти процеси, що відбуваються всередині, та виявити приховані. Це сприяє підвищенню рівня контрольованості, керуваності діяльності підприємства за його видами діяльності [7] та оптимальності використання потенціалу суб'єкта в агресивному середовищі.

Незважаючи на те, що Б-П не має єдиного визначення, він має низку властивостей, які притаманні кожному Б-П, що проходить на підприємстві у його діяльності. Загальними властивостями бізнес-процесів є [11; 12 і власні дослідження] такі: 1. Б-П – це визначена множина логічно взаємопов'язаних робіт та взаємодій. 2. Б-П має вхід і вихід, тобто має певні межі. 3. Б-П має первинних (ресурсна база) і вторинних постачальників (результати, інформація). 4. Б-П має внутрішніх і зовнішніх клієнтів (споживачів, користувачів). 5. Б-П виступає механізмом отримання додаткової вартості та задоволення потреб компанії з подальшим отриманням прибутку. 6. Повторюваність Б-П в часі та просторі. 7. Наявність кількісних і якісних параметрів, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу. 8. Взаємозв'язок і взаємозалежність Б-Пів організації між собою та складниками потенціалу підприємства. З урахуванням позиції авторів [12; 23] та власних досліджень слід звернути увагу на цілі побудови Б-Пів, серед яких можна виділити: регламентування роботи учасників Б-П; впровадження процесного управління на підприємстві загалом та його потенціалом; оптимізація бізнесу і складників потенціалу підприємства; моделю-

Авторські погляди щодо бізнес-процесу

№ з/п	Автор(и) джерело	Поняття
1	Мартинюк Н. [7]	Бізнес-процес – це сукупність операцій; потік роботи; група взаємозалежних завдань; структурована послідовність дій; послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій; впорядкована сукупність сутностей (робочих об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць), функцій (дій, операцій) та подій; поєднання людей, машин та обладнання, сировини, методів та середовища, в якому виробляється продукт чи послуга
2	Хаммер М., Чампі Дж. [13]	Бізнес-процес – це певний набір різних видів діяльності, де на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, а на «виході» створюється продукт, який несе певну цінність для споживача
3	Тішер Н. [8]	Під бізнес-процесом розуміється впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від зародження ідеї до її реалізації й отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності)
4	Мартін Дж. [11]	Пропонує замість поняття «бізнес-процес» потік цінностей як множину закінчених узгоджених дій, які у сукупності створюють певну продукцію, що має споживчі цінності для клієнта
5	Тупкал В. [11]	Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, управління якими здійснюється за циклом «планування, контроль, аналіз, вплив» (PDCA)
6	Андерсен Б. [14]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених вимірних результатів або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх
7	Горлачук В., Яненко І. [15]	Бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань із використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта
8	Еріксон [16]	Бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів
9	Робсон М., Уллах Ф. [17]	Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець
10	Портер М., Міллер В. [18]	Бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, що частково включають устрій споживача послуг (товарів), у яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару
11	Демиденко В. [1]	Бізнес-процес являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку
12	Шеєр А. [19]	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами
13	Дейвенпорт Т., Дж. Шорт (T. Davenport, J. Short) [20]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі та в просторі зі вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку
14	Біннер Х. [10]	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
15	Ойхман Е., Попов Е. [21]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу
16	Тішер Н. [8]	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
17	Чернобай Л., Дума О. [9]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) 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
18	Моршенко Т. [12]	Сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у межах реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу у процесі здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів і забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища

вання Б-Пів з метою їх автоматизації; опис Б-Пів; зменшення часу в технології реалізації Б-Пів та оптимізація використання потенціалу суб'єкта.

Бізнес-процеси – це єдина сукупність, яка має безперервний характер і проходить через усі функціональні підрозділи суб'єкта господарювання. Саме через інтеграцію найбільш значущих переваг процесного підходу і декомпозицію переваг підприємства щодо організації та управління діяльністю як єдиного об'єкта управління (де саме бізнес-процес проходить через усі функціональні підрозділи суб'єкта господарювання) з урахуванням ключових характеристик, важливих рис Б-Пів та їх загальних властивостей, згідно з визначеними цілями побудови Б-Пів і вимогами до них, необхідно забезпечити гнучкість і максимальну адаптованість та можливість трансформації Б-Пів за узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства під впливом мінливого конкурентного середовища. Урахування перелічених ключових моментів щодо Б-Пів стане визначальним і головним орієнтиром на основі системно-комплексного підходу до формування власної системи Б-Пів конкретного підприємства. Це забезпечить ефективність управління підприємства загалом та оптимальність використання потенціалу за його складниками (рис. 3). У сучасних умовах господарювання знання та розуміння сутності Б-Пів є особливо важливим, оскільки зміни зовнішнього середовища впливають на діяльність підприємства та його потенціал. Для менеджерів управління Б-Пми дає можливість вирішувати проблеми споживачів

на ринку за більш короткий термін, більш якісно та з меншими витратами, ніж у конкурентів [11].

Одним із методів опису Б-Пів та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем є метод Workflow (дослівно означає «потік робіт»). Однак технологія Workflow розглядається набагато ширше, а саме як автоматизація Б-Пів підприємства, яка є частиною концепції управління Б-Пми (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції підприємства та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища. Workflow сьогодні вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій [1; 8; 10; 12]. Workflow – це впорядкована у часі безліч робочих завдань, які одержують і виконують співробітники за допомогою засобів механізації, автоматизації або вручну, але в тих послідовностях і в межах тих правил, які визначені для цього бізнес-процесу.

Виникнення технології Workflow у світі стало результатом поступового переходу від функціонально орієнтованої організації до процесно орієнтованої. При цьому основна увага фокусується не скільки на окремих функціях бізнесу, скільки на самому процесі. Світова практика свідчить, що впровадження подібної технології суттєво скорочує тривалість робочих циклів і дає змогу звести до мінімуму час реакції на запити клієнтів, на зміну мінливої та невизначеної ситуації на ринку [1; 8; 10; 12]. Сьогодні технологію Workflow розглядають як основу моделі організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем XXI століття. Ця технологія якнайкраще підходить і до



Рис. 3. Системно-комплексний підхід до формування системи бізнес-процесів підприємства

вітчизняних умов ведення бізнесу, основними з яких є непередбачуваність розвитку ринку та зовнішнього середовища. Використання технології Workflow дає змогу підприємству отримати низку конкурентних переваг [1]: безперервний контроль та управління змінами, що дає змогу підприємству стати більш динамічною структурою, а зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду; дає змогу управляти якістю як продукції, так і робочого процесу та усувати невиправдані витрати; забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявності постійного й об'єктивного зворотного зв'язку всередині організації; керівництву підприємства надає інформацію, необхідну для того, щоб ефективно і своєчасно втручатися в процес управління, приймати рішення в потрібний момент; забезпечує дієву підтримку прийняття рішень, що впливає на ефективність функціонування підприємства; дає змогу виявляти приховані проблеми (які в інших ситуаціях були би проігноровані), що можуть позначитися на необґрунтованій організації бізнес-процесу; забезпечує зв'язок між технологіями і людьми шляхом організації усіх основних компонентів Б-П – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій; дає можливість, використовуючи Інтернет, керувати процесом як усередині підприємства, так і поза ним, безпосередньо активно взаємодіючи із клієнтами, постачальниками і партнерами; посилює контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації; надає в розпорядження аналітиків підприємства статистику для аналізу робочих навантажень, витрат, періодів пікового навантаження і багатьох інших аспектів діяльності; дає змогу моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат. Таким чином, Workflow як технологія ефективного управління та моніторингу Б-Пів діяльності необхідна вітчизняним підприємствам, для яких її впровадження означає впорядкування діяльності, приведення її до чітких процедур і значне підвищення ефективності діяльності та використання потенціалу суб'єкта господарювання.

Висновки. У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для забезпечення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства на основі раціонального використання потенціалу та його складників у сучасних умовах. Основним об'єктом процесного підходу щодо управління є Б-П, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи (взаємодій), який систематично змінюється і коригується під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію результатів. Виділені основні ключові моменти бізнес-процесів суб'єкта господарювання слід враховувати під час формування системи бізнес-процесів підприємства на основі системно-комплексного підходу.

Одним із сучасних методів опису Б-Пів та технології організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем є Workflow, запровадження якого на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах дасть змогу упорядкувати діяльність підприємств, підвищити ефективність їх господарської діяльності та конкурентоспроможність потенціалу. Підприємство може мати багато різних Б-Пів, які групують у такі великі групи, як основні, забезпечувальні, управлінські та Б-П розвитку залежно від особливостей, специфіки та інших факторів стосовно конкретного підприємства. Для формування переліку та класифікації Б-Пів для кожного окремого підприємства необхідно проводити додаткові дослідження щодо вибору більш конкретизованих Б-Пів з урахуванням предмета діяльності, технологій виробництва, управління та інших факторів, що і стане наступним етапом вивчення та обґрунтування відповідних рекомендацій.

Список використаних джерел:

1. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко // Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.
2. Концептуальні засади управління підприємством як економічної системою: монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В.О. Коюди. Харків: Вид ХНЕУ, 2007. 416 с.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
4. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А.Е. Воронкова, Ю.С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4(94). С. 77–82.
5. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства : формування та використання : Підручник / Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морєва В.В., Белякова О.В., Балакай О.Б. Донецьк.: Цифрова типографія, 2012. 257 с.
6. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
7. Мартинюк Н.Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: <http://nubip.edu.ua>.
8. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві / Н. Тішер // Волинський інститут економіки та менеджменту. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151.
9. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / Відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.
10. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х.Ф. Биннер / Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.

11. Миронова О.О. Зміст і основні параметри бізнес-процесів: Publishing house Education and Science s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102471.doc.htm.
12. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства Т.С. Морщенок // БІЗНЕС ІНФОРМ. 2014. № 11. С. 295–302.
13. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. [2-е изд.] М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
14. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен / Пер. с англ. С.В. Ариничева. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
15. Горлачук В.В. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
16. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 p.
17. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, М. Уллах. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с.
18. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May. 145 с.
19. Шерп А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А.В. Шерп / Пер. с англ. Н.А. Михайлова. М.: Весть. Мета Технология, 1999. 151 с.
20. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11–27.
21. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. М.: Финансы и статистика, 1997. 333 с.
22. Командровська В.С. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В.С. Командровська, О.Ю. Морозенко // Наукові журнали Національного авіаційного університету. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/>.
23. Мельник Л.Г. Сутність і природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах/ Л.Г. Мельник, Л.М. Таранюк // «Бізнес Інформ». URL: http://www.business-inform.net/pdf/2012/10_0/88_92.pdf.