

Тетяна Миколаївна КОВАЛЬЧУК

доктор економічних наук, професор
завідувач,
кафедра обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
E-mail: t.kovalchuk@chnu.edu.ua

Андрій Іванович ВЕРГУН

кандидат економічних наук,
доцент,
кафедра обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

Ковальчук, Т. М. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління / Тетяна Миколаївна Ковальчук, Андрій Іванович Вергун // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 219-224. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. У статті розглянуто об'єктивну необхідність процесного підходу до управління, який розглядає підприємство як систему взаємозв'язаних процесів, що охоплюють всі види його діяльності. Визначено, що управління бізнес-процесами може мати високу результативність лише за умов його якісного аналітичного забезпечення. Відтак обґрунтовано важливість більшого висвітлення питань методології аналізу бізнес-процесів.

Методи. Методологічною основою дослідження є такі методи: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, групування, порівняння, аналогії, діалектичний метод та системний підхід.

Результати. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади аналізу бізнес-процесів. Уточнено сутність бізнес-процесів та наведено їх типи, як об'єкти аналізу. Обґрунтовано мету та основні завдання аналізу бізнес-процесів. Виходячи із законів діалектики, визначено основні напрямки аналізу бізнес-процесів. Доведено, що методологія системи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень повинна ґрунтуватися на таких принципах діалектичної логіки: об'єктивність бізнес-процесів; цілісність об'єкта дослідження, всебічність дослідження, постійне поглиблення пізнання, постійний рух і розвиток, єдність і боротьба протилежностей, теоретична розробка і практична перевірка результатів. Уточнено місце аналізу бізнес-процесів в системі оперативного, поточного та стратегічного управління.

Ключові слова: типи бізнес-процесів; процесний підхід; завдання аналізу бізнес-процесів; управління бізнес-процесами; напрямки аналізу бізнес-процесів; функції управління.

Tetyana Mykolayivna KOVALCHUK

Doctor of Sciences (Economics),
Professor,
Department of Accounting, Analysis and Audit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
E-mail: t.kovalchuk@chnu.edu.ua

Andrij Ivanovych VERHUN

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Accounting, Analysis and Audit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE BUSINESS PROCESS ANALYSIS AS A MANAGEMENT FUNCTION

Abstract

Introduction. The article considers the objective necessity of a process approach to management, which considers a company as a system of interconnected processes including its all activities. It is determined that the management of business processes has high effectiveness only in the conditions of the qualitative analytical support. Therefore, the importance of greater development of the methodology of business process analysis is substantiated.

Methods. The following methods have become the methodological basis of the research: abstract and logical method, method of theoretical generalization, method of grouping, method of comparison, method of analogy, dialectic method and method of system approach.

Results. The article has substantiated the theoretical and methodological principles of the analysis of business processes. The essence of business processes has been clarified. Their types, as objects of analysis, have been defined. The purpose and main tasks of business process analysis have been substantiated on the basis of the laws of dialectics. The main directions of the business process analysis have been determined. It has been proven that the methodology of the system of analytical support for making managerial decisions should be based on the following principles of dialectical logic: objectivity of business processes; the integrity of the object of research, the comprehensiveness of research, the constant deepening of cognition, the constant movement and development, the unity and struggle of opposites, theoretical development and practical verification of the results. The place of business process analysis in the system of operational, current and strategic management has been specified.

Keywords: types of business processes; process approach; tasks of business process analysis; business process management; directions of business process analysis; management functions.

JEL classification: M11

Вступ

В умовах постійного впливу динамічного і непередбачуваного зовнішнього середовища, зростання конкурентної боротьби виникає необхідність в осмисленні процесів ефективного і безпечного функціонування економічних систем різних рівнів. Кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на дії різного роду [12]. Для того, щоб підприємство, як складна динамічна система, могло досягти запланованих результатів у зовнішньому середовищі потрібна адекватна система управління.

Недоліком функціонального підходу до управління було те, що кожна функція розглядалася окремо без зв'язків з іншими, що призводило до розриву єдиного ланцюжка процесу управління. Намагання теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності для вирішення управлінських проблем в єдиний ланцюжок, породило необхідність процесного підходу до управління, презентуючи його як зв'язані між собою управлінські функції, які динамічно змінюються і в просторі, і в часі, метою яких є вирішення проблем і завдань підприємства. Процесний підхід є тією базою, на основі якої стає можливим виявлення проблем функціонування підприємства і впровадження більш досконалих методів управління. Управління бізнес-процесами може мати високу результативність за умов: створення якісного аналітичного забезпечення, що дозволить напрацювати ефективні механізми розгляду всієї діяльності підприємства як ланцюжка послідовних взаємодіючих процесів, що протікають усередині його організаційної структури і реалізують мету існування; зниження операційних витрат, скорочення тимчасових витрат на виконання процедур, підвищення точності їх виконання; підвищення

швидкості реакції на зміни; покращення якості використання ресурсного потенціалу, підвищення якості продукції і надання послуг; діагностування кризових явищ та їх попередження при реалізації загальної стратегії. Концептуальні зміни в теорії та практиці управління потребують трансформації методики комплексного аналізу бізнес-процесів, адекватної прийняттю управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Теоретичні аспекти аналізу бізнес-процесів розглядали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені Б. Андерсен [1], О. В. Ареф'єва [2], О. А. Біловодська [3], О. В. Виноградова [5], В. Г. Єліферов [7], В. В. Ефімов [8], Г. Н. Калянов [9], Девід А. Марка [6], В. В. Репін [11] Дж. Харрінгтон [13], Л. Г. Шемаєва [15] А. В. Шеєр [14] та ін. У працях названих науковців обґрунтовано сутність бізнес-процесів, процесний підхід до управління бізнес-процесами, проте недостатньо висвітлені питання методології аналізу бізнес-процесів.

Мета статті

Мета статті – розвинути теоретико-методологічні засади аналізу бізнес-процесів як функції управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підприємство являє собою систему, всередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан організаційної системи в цілому.

Виходячи з того, що процес (від лат. *processus* – просування) – це послідовна зміна явищ, станів у розвитку будь-якого; або сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату» [4], а також хід будь-якого явища, послідовна зміна станів, стадій розвитку, у процесі аналізу матимемо справу з об'єктом, який постійно еволюціонує. Відповідно до ІСО серії 9000 процесом може вважатися будь-яка діяльність або сукупність діяльностей, де використовуються ресурси для перетворення входів і виходів. Згідно DIN 66201 процес – перетворення та/або передача матерії, енергії та інформації від початкового стану до кінцевого за чітко визначеними правилами.

Визначення типу процесу є важливою відправною точкою для орієнтованого системного аналізу бізнес-процесів. Тому для обґрунтування об'єкта аналізу потрібно уявити що таке бізнес-процес.

Бізнес-процес складається з сукупності активностей, між якими існує причинний зв'язок. Результат бізнес процесу представляє додану вартість для підприємства та клієнтів. «Архітектура процесу підприємства визначає та структурує бізнес-процеси підприємства. Вона охоплює поділ на основні та обслуговуючі процеси, відображення відносин зв'язку із середини назовні та опис необхідних функцій (бізнес-функцій) включно із інформаційною потребою» [16].

Стани, в яких перебуває бізнес-процес як система, викликані певними діями (активностями). У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються та знаходять іншу форму. Для забезпечення цілеспрямованого ходу процесу ним потрібно управляти. Це набуває особливої актуальності за умови запровадження процесного підходу до управління, який можна представити як інформаційну систему взаємозв'язаних процесів, що взаємодіють всередині підприємства і включають всі види його діяльності, а в результаті – на виході створюється продукт, який має цінність для споживача. А. Файоль стверджує, що «управлінський процес потрібно розглядати як універсальний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій. Процес управління – це сукупність неперервних, послідовно виконуваних, взаємопов'язаних дій по формуванню та використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Ці дії, дуже важливі для успіху організації, називаються управлінськими функціями» [17]. Отже, процес управління є загальною сумою всіх функцій. Функції управління – це відносно самостійні, однорідні, спеціалізовані та відокремлені види управлінської діяльності, об'єктивно необхідні для реалізації цілей системи управління. Для того, щоб вважатися такою, функція управління повинна мати чітко виражений зміст, розроблений механізм її здійснення і визначену структуру, в межах якої завершується її організаційне відособлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися в межах конкретної функції [17].

Для забезпечення конкретних результатів внаслідок прийняття рішень суб'єкт управління повинен бути впевненим у своїх діях (взятий на себе ризик, пов'язаний з невизначеністю, має бути обґрунтованим). Методологічною основою прийняття виваженого управлінського рішення є аналіз бізнес-аналіз, ігнорування яким призводить до прийняття необґрунтованих і несвоєчасних управлінських рішень, що негативно відбивається на здатності підприємства розвиватися і пристосовуватися до змін умов середовища.

Філософія аналізу бізнес-процесів полягає в забезпеченні росту результативності й ефективності бізнесу, підвищенні стійкості його розвитку шляхом врахування інтересів різних груп стейкхолдерів і попереджувальної адаптації бізнесу до змінних умов зовнішнього середовища. Неврахування вимог головних стейкхолдерів підприємства до результатів його розвитку і захисту його фінансових,

соціальних і екологічних інтересів різко підвищує організаційно-правові, соціальні й операційні ризики бізнесу. Тому в умовах невизначеності рішення, що приймаються та впроваджуються, (коли неможливо визначити імовірність потенційних результатів), мають бути максимально обґрунтованими і забезпечувати максимальну віддачу від затрачених ресурсів.

Аналіз бізнес-процесів допомагає проникнути в їх глибинну сутність. Він змінює парадигму мислення, ракурс оцінки всієї системи операцій, яка призводить до створення доданої вартості, корисної для споживачів продукції. Це сприяє виявленню «вузьких місць» (операцій, які потребують оптимізації в першу чергу), а також розробці стратегій, спрямованих на усунення цих «вузьких місць», і в кінцевому підсумку призводить до більшої прозорості вироблення управлінських рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів, розширення можливостей їх інновації і, як результат, збереження конкурентоспроможності підприємства на сучасних вітчизняних і міжнародних ринках.

Виходячи із зазначеного, методологія системи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень повинна ґрунтуватися на таких принципах діалектичної логіки: об'єктивність бізнес-процесів; цілісність об'єкта дослідження, всебічність дослідження, постійне поглиблення пізнання, постійний рух і розвиток, єдність і боротьба протилежностей, теоретична розробка і практична перевірка результатів.

Головна мета аналізу бізнес-процесів – пошук можливостей їх оптимізації (поліпшення та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства). В такому разі, оптимізація націлена на підвищення результативності, ефективності й адаптивності бізнес-процесів [13]. Поліпшення бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) – системний підхід, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності, BPI забезпечує скорочення витрат і циклу бізнес-процесу на 90% при одночасному підвищенні його якості більш ніж на 60% [13].

Відповідно до мети мають вирішуватись такі завдання аналізу: моделювання бізнес-процесів; оцінка процесів з погляду ефективності та результативності; обґрунтування необхідних ресурсів для протікання процесу; встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами; визначення взаємозв'язків бізнес-процесів з ієрархією цілей та вимірювання їх впливу на короткострокові і довгострокові цілі підприємства; вироблення альтернативних варіантів рішень щодо поліпшення (або реінжинірингу) бізнес-процесів.

Методологічні засади аналізу бізнес-процесів передбачають системний розгляд досліджуваного об'єкта у різнобічних зв'язках, взаємодії. Тому методика аналізу повинна слідувати за логікою об'єкта дослідження. Це передбачає необхідність визначення типів бізнес-процесів (рис. 1).

Ключовим завданням типізації бізнес-процесів є розуміння того, яким є процес (управлінським, основним, забезпечуючим).

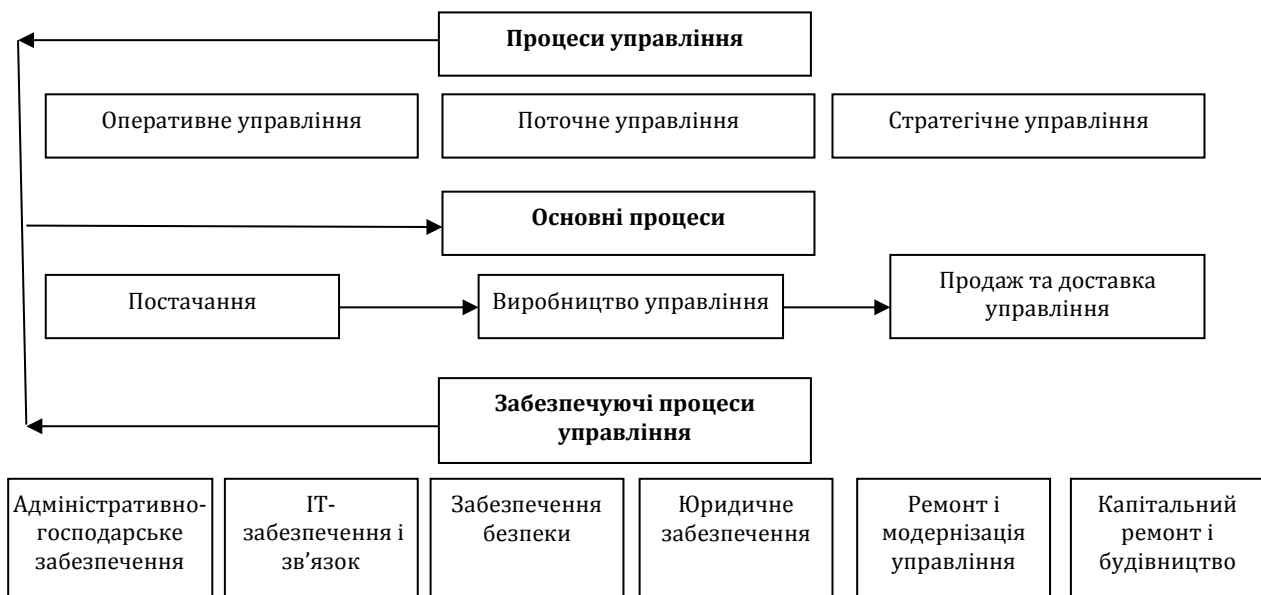


Рис. 1. Типи бізнес-процесів, як об'єкти аналізу

Характеризуючи бізнес-процес, як об'єкт аналізу зазначимо, що це багатомірний, суперечливий об'єкт пізнання, який знаходиться в постійному русі та розвитку. Особливістю аналізу є те, що він, з одного боку, є засобом дослідження бізнес-процесів, а з іншого – бізнес-процесом (об'єктом дослідження). У першому випадку аналіз є елементом систем оперативного, поточного та стратегічного

управління (систем, що досліджують та керують), які засобом нього здійснюють оцінку основних та забезпечуючих процесів (досліджуваних та керованих підсистем).

Процес управління є загальною сумою всіх функцій [10]. Отже, структуризація управління за функціями зводиться до поділу управління на окремі види діяльності, які репрезентуються та характеризуються функціями при здійсненні управління, тобто функція – це продукт спеціалізації в управлінні. Варто зазначити, що управління – це система ефективної цілеспрямованої реалізації функцій в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак, мета аналізу бізнес-процесів як функції управління – на основі системи об'єктивних і суб'єктивних (зовнішніх і внутрішніх) факторів, що характеризують бізнес-процеси здійснити своєчасну й об'єктивну їх оцінку та виявити відхилення рівня досягнення наміченої мети, обґрунтувати можливі результати й наслідки, зменшити ризик, пов'язаний з вибором управлінських рішень. Аналіз взаємопов'язаний з іншими функціями управління впливає на їх розвиток і вдосконалення та розвивається і сам під впливом вимог інших функцій.

Отже, тільки неперервний аналіз бізнес-процесів дозволить виявити зони безвідповідальності, які виникають на підприємствах. Отже, інтеграція процесного і системного підходів дозволяє розглядати процеси у їх взаємозв'язку, розуміння кожного з них в діяльності підприємства дозволить досягти ефективності. Тому при розв'язанні навіть окремих завдань оптимізації виробництва потрібно виходити з загальної стратегії, а не інтересів кожного структурного підрозділу.

У зв'язку з тим, що кожен бізнес-процес – це єдність стійкості та зміни, позитивного та негативного, виходячи із законів діалектики, аналіз бізнес-процесів необхідно проводити за такими напрямками: дослідження в єдиному бізнес-процесі дії його протилежних сторін; оцінка сторін або тенденцій з погляду прогресивності; виявлення в досліджуваному процесі (проблемі управління) конкретної єдності протилежностей; визначення превалюючого типу факторів, що сприяють прогресу або гальмують його, рушійної сили прогресу; з'ясування сутності боротьби протилежних тенденцій, ролі в цій боротьбі протидіючих сил. Така методологія аналізу сприятиме своєчасному виявленню наявних можливостей оптимізації бізнес-процесів.

Висновки та перспективи подальших розвідок

На основі узагальнення теоретико-методологічних основ аналізу бізнес-процесів розвинуто засади, що створюють передумови системного розгляду досліджуваного об'єкту у різнобічних зв'язках, взаємодії, постійному русі та розвитку. Запропоновано класифікацію типів бізнес-процесів, як об'єктів аналізу, обґрунтовано основні завдання аналізу бізнес-процесів та визначено напрямки аналітичних досліджень.

Подальшого дослідження потребують питання методичного забезпечення аналізу бізнес-процесів.

Список літератури

1. 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. – 272 с.
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. Біловодська, О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст]: монографія / О. А. Біловодська. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.
4. Большая энциклопедия. – 2-е издание перер и доп. СП «Норит», 2001. – 1456 с.
5. 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. – 196 с.
6. Дэвид А. Марка и Клемент МакГоуэн «Методология структурного анализа и проектирования SADT». – М.: Изд. Мета Технология. 1993. – 240 с.
7. 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.
8. 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. – 84 с.
9. Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – Дело, 1992. – 702 с.
11. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

-
12. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
 13. 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, 328 с.
 14. Шеер, А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Издание 2-е, переработанное и дополненное. / Пер. с англ. Михайлова Н. А. – М.: Весть –МетаТехнология, 1999. – 151 с.
 15. 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. – 240 с.
 16. G. Dern. 2003. Management von IT-Architekturen. Vieweg.
 17. Henri Fayol. 1916. General and Industrial Management. Martino Fine Books.

References

1. Andersen, B. (2003). *Biznes-protsessyi. Instrumentyi sovershenstvovaniya*. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo».
2. Arefyeva, O. V. & Luts'ka, T. V. (2009). *Biznes-protsesy pidpryyemstv sfery posluh: faktory, formuvannya, konkurentnospromozhnist*. Kyiv: Vyd. Yevropeys'koho un-tu.
3. Bilovods'ka, O. A. (2010). *Ekonomichne obgruntuvannya reinzhynirynhu biznes-protsesiv vyrobnychkykh pidpryyemstv*. Sumy: Mriya-1.
4. *Bolshaya Entsiklopediya*. (2001). SP «Norit».
5. Vynohradova, O. V. (2005). *Reinzhynirynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti*. Donets'k: Vyd. DonDUET.
6. Marka, D. A. & MakGouen, K. (1993). *Metodologiya strukturnogo analiza i proektirovaniya SADT*. Moscow: Izd. Meta Tehnologiya.
7. Eliferov, V. G. & Repin, V. V. (2006). *Biznes-protsessyi: reglamentatsiya i upravlenie*. Moscow: Infra-M.
8. Efimov, V. V. (2005). *Opisanie i uluchshenie biznes-protsessov*. Ulyanovsk: Izd. UIGTU.
9. Kalyanov G. N. (2007). *Modelirovanie, analiz, reorganizatsiya i avtomatizatsiya biznes-protsessov*. Moscow: Finansyi i statistika.
10. Meskon M. H., Albert M., Hedouri F. (1992). *Osnovyi menedzhmenta*. Delo.
11. Repin, V. V. & Eliferov, V. G. (2004). *Protsessnyiy podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov*. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo».
12. Hammer, M. & Champi, D. (2006). *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
13. Harrington, Dzh. Esseling, K. S., Van Nimvegen, H. (2002). *Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya*. SPb.: Azbuka; SPb.: BMikro.
14. Sheer, A. V. (1999). *Biznes-protsessyi. Osnovnyie ponyatiya. Teoriya. Metody*. Moscow: Vest-MetaTehnologiya.
15. Shemayeva, L. H. & Bezhin, K. S. (2009). *Upravlinnya yakistyu biznes-protsesiv na pidpryyemstvi*. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
16. Dern, G.. (2003). *Management von IT-Architekturen*. Vieweg.
17. Fayol, Henri. (1916). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2017 р.