

6. Danylyan V.O. Information society and prospects of its development in Ukraine (socio-philosophical analysis) / V.O. Danylyan. – X.: Right, 2008. – 184 p.

7. Ivanov V.G. Fundamentals of Informatics and Computer Engineering: Textbook / V.G. Ivanov, V.V. Karasyuk, M.V. Gvozdenko. – X.: Right, 2012. – 312 p.

8. Informatics: Computer engineering. Computer Technology: Textbook for Students of Higher Educational

Institutions / Ed. O.I. Pushcharya. – K.: Publishing Center «Academy», 2002. – 704s. (Alma Mater)

9. Lovtsov D.A. Information systems in professional activity: study method. Complex / D. A. Lovtsov, A. V. Zaitsev, E. S. Burmistrov. – M.: RAP, 2008. – 14 p.

10. Khmelnitsky O.O. Information culture: training of personnel for informational work K.: CST, 2007. – 193 p.

УДК 005.511

С.О. АРЕФ'ЄВ,  
д.е.н., професор  
В.А. ПОЦЕЛУЙКО,  
магістр гр. МгМБАес – 16

## Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація

*В статті розглянуто підходи до визначення бізнес-процесів підприємства, наведено визначення вітчизняних та закордонних науковців та систематизовано їх за різними підходами. Проаналізовано підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства та наведено авторську класифікацію, яка достатньо широко розкриває можливі види бізнес-процесів на підприємстві.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, підприємство, сутність, класифікація, підхід, визначення.

С.А. АРЕФЬЕВ,  
д.э.н., профессор  
В.А. ПОЦЕЛУЙКО,  
магистр гр. МгМБАес – 16

## Бизнес-процессы предприятия: сущность и классификация

*В статье рассмотрены подходы к определению бизнес-процессов предприятия, приведены определения отечественных и зарубежных ученых и систематизированы по разным подходам. Проанализированы подходы к классификации бизнес-процессов предприятия и приведено авторскую классификацию, которая достаточно широко раскрывает возможные виды бизнес-процессов на предприятии.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, предприятие, сущность, классификация, подход, определение.

S. AREFEV,  
doctor of sciences, professor  
V. POTSEULUIKO,  
graduate student

## Business processes of the enterprise: essence and classification

*The article deals with approaches to the definition of business processes of the enterprise, defines the definition of domestic and foreign scientists and systematized them according to different approaches. The approaches to the classification of business processes of the enterprise are analyzed and the author's is given classification, which broadly reveals the possible types of business processes at the enterprise.*

**Key words:** business process, enterprise, essence, classification, approach, definition.

**Постановка проблеми.** Бізнес-процеси постійно існували в діяльності підприємства, але об'єктами аналізу і, відповідно, управління вони стали нещодавно. Це пояснюється неоднозначністю їх трактування як економічної категорії, складністю формалізованого опису та моделювання. Управління

бізнес-процесами підприємства на сьогодні є актуальною темою. Саме тому спостерігається зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління бізнес-процесами на під-

приємстві найшли своє відображення у працях вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: Б. Андерсена, О. Віноградової, К. Івлева, Е. Зіндера, П. Кутельова, А. Масаловича, М. Портера, Д. Харрінгтона, М.Хаммера.

Не зважаючи на велику кількість публікацій з проблематики управління бізнес-процесами, відсутнє єдине визначення сутності бізнес-процесу підприємства та системний підхід до класифікації бізнес-процесів підприємства.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є аналіз теоретичних положень щодо визначення поняття бізнес-процесу та обґрунтування комплексного підходу до їх класифікації.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство являє собою певну систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому.

У науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття бізнес-процесу, науковці подають його тлумачення по-різному. Аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-процес» наведено в таблиці.

На підставі наведених визначень, можна стверджувати, що бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але при цьому прослідковується три схожі між собою підходи, а саме: сукупність видів

**Аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-процес» [систематизовано автором]**

№	Автор / стандарт	Визначення	Підхід
1	2	3	4
1	Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 [1]	сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача	СУКУПНІСТЬ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ
2	М. Хаммер [2]	сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача	
3	М. Портер [3]	сукупність різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який має цінність для споживача	
4	А. В. Шеєр [4]	пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами	ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ
5	Д. Харрінгтон [5]	логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів. Він споживає ресурси, створюючи цінність для споживача	
6	Б. Андерсен [6]	ланцюг логічно взаємопов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів	ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ
7	К. Івлев [7]	горизонтальна ієрархія внутрішніх та взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції / послуг	
8	А. Масалович [8]	потік дій (функцій), що мають цінність для клієнтів, які переходять від одного виконавця до іншого, а стосовно більших бізнес-процесів – від одного структурного підрозділу до іншого	
9	Е. Зіндер [9]	логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду чи вимірному передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга	
10	Г. Калянов [10]	пов'язана сукупність функцій, у ході виконання якої споживаються певні ресурси і створюється продукт, що є цінністю для споживача.	СУКУПНІСТЬ ФУНКЦІЙ (ДІЙ)
11	О. Віноградова [11]	циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього)	
12	П. Кутельов [12]	згруповані функції господарської діяльності, що взаємодіють та орієнтовані на конкретного користувача	

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

діяльності, послідовність дій та сукупність функцій (дій, операцій, заходів) для отримання результату.

Бізнес-процеси підприємства неоднорідні. По суті, організаційна діяльність підприємства – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій підприємства.

Управління бізнес-процесами спроможне забезпечити оперативне та адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати підприємства, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів продукції.

Для узагальнення бізнес-процесів та об'єднання їх у групи застосовують низку підходів до їх класифікації. Серед авторів підходів до класифікації бізнес-процесів слід згадати Е.А. Уткіна, К.Е. Цайнінгера, В.А. Івлева [7], І.В.Мельника, М.С. Дороніну, В.В.Репіна[13], О.В. Виноградову[11]. Критерії до класифікації бізнес-процесів також визначено у міжнародній системі ISO 9001:2000 та ISO/MEK/TO 15504 [1].

Проаналізувавши існуючі підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства, запропонуємо власну удосконалену класифікацію, яка поєднує в собі різні підходи (див. рисунок).

Відносно підприємства бізнес-процеси можна розділити на вхідні та вихідні бізнес-процеси. Вхід-

ні бізнес процеси – це процеси, які мають вхід поза межами підприємства, а вихідні, відповідно, – вихід.

За споживачами бізнес-процеси поділяють на зовнішні та внутрішні. Якщо замовники бізнес-процесу підприємства лежать поза його межами, то процес називають зовнішнім, а бізнес-процеси, замовники і виконавці яких знаходяться у межах підприємства, називають внутрішніми.

За видами бізнес-процеси поділяють на керуючі, операційні та підтримувальні. Керуючі – основоположні бізнес-процеси, що керують функціонуванням системи. Операційні – бізнес-процеси, що в сукупності становлять основну діяльність підприємства і спрямовані на основний потік прибутків підприємства. Таким бізнес-процесами можуть бути забезпечення ресурсами, виробництво та реалізація продукції (послуг), маркетинг тощо. Операційні бізнес-процеси безпосередньо підпорядковані керуючим, адже перші крок за кроком реалізують стратегічні цілі підприємства. Підтримувальні – це бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів. Вони покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

За спеціалізацією підприємства виділяють локальні та інтеграційні бізнес-процеси. Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси процеси, що характерні для традиційних підприємств з вузькою спеціалізацією, та підприємств де переважає управління за функціями. Інтеграційні бізнес-



**Класифікація бізнес-процесів підприємства [побудовано автором на основі: 1;2;7;11;13]**

процеси – процеси, направлені на зв'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану.

Вивчення теорії і практики процесного підходу до управління дає можливість стверджувати про існування двох основних варіантів ідентифікації бізнес–процесів на підприємстві: узгодження бізнес–процесів з існуючою функціонально–ієрархічною структурою [13] та виділення наскрізних процесів, не пов'язаних з межами структурних підрозділів підприємства [2].

За рівнем складності бізнес–процеси поділяють на прості та складні. На рівень складності впливають розміри об'єкту дослідження та ступінь деталізації при виділенні бізнес–процесів, пов'язана з широтою обсягів задач, які необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами [16, с.117].

За результатами діяльності розрізняють: ключові бізнес–процеси – процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні по відношенню до організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів в залежності від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість капіталу, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо; критичні бізнес–процеси – процеси, неналежне виконання яких може представляти фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій підприємства. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь–який процес, що можна виявити в ході точної діяльності підприємства [14, с.20].

За видами організаційної структури управління на підприємстві бізнес–процеси поділяють на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні бізнес–процеси – сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) підприємства 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 [17, с.15]

Вертикальні (функціональні) бізнес–процеси процеси, що відображають діяльність підприємства по вертикалі, проходять у відповідності з його структурою у рамках функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників).

За функціями управління бізнес–процеси поділяють на процеси: планування діяльності – функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес–процесу організації в цілому; здійснення діяльності – процеси, що мають «входи» від всіх 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 в межах бізнес–процесу організації [18, с.22].

За рівнем деталізації вивчення виокремлюють бізнес–процеси верхнього рівня, детальні та елементарні. Бізнес–процеси верхнього рівня (або крос–функціональні процеси) відображають сукупність його функцій без деталізації на окремі підпроцеси. Складовими елементами бізнес–процесів верхнього рівня є підпроцеси або детальні бізнес–процеси, що є згрупованою частиною функцій, які беруть участь у формуванні їх кінцевих результатів. Підпроцеси мають власні атрибути, однак спрямовані на досягнення цілей основного бізнес–процесу підприємства. У свою чергу детальні бізнес–процеси складаються з елементарних, тобто окремих операцій, що не здатні самостійно створювати кінцеві результати і не підлягають поділу. Окремі операції (функції) самого нижнього рівня декомпозиції діяльності підприємства виконуються окремими працівниками.

В залежності від напряму діяльності розрізняють: типові бізнес–процеси, процеси які характерні для будь якої організації в незалежності від галузі та специфіки роботи об'єкту дослідження та специфічні бізнес–процеси – характерні тільки для об'єкту дослідження бізнес–процеси, що відображають специфіку роботи в залежності від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог підприємства [15, с.40].

За характером продукту розрізняють: 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 координації узгоджених дій організаційної структури та всіх бізнес–процесів підприємства [16, с. 133; 6, с.3].

За результативністю бізнес–процеси поділяють на основні, допоміжні, обслуговуючі, управління та розвитку: основні бізнес–процеси, спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг у результаті чого зростає цінність для споживача (постачання, виробництво, збут) і формується дохід підприємства; допоміжні – підтримують перебіг основних (матеріально–технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом); обслуговуючі – необхідні для функціонування основних, не створюють цінності, однак вимагають затрат (промислова безпека і охорона праці, охорона навколишнього середовища, енергозабезпечення і т.п.); бізнес–процеси управління є також забезпечуючими, оскільки охоплюють всі функції управління підприємством в цілому як бізнес–системи (кадрове, фінансово–облікове забезпечення діяльності підприємства і т.п.); бізнес–процеси розвитку, які також носять обслуговуючий характер, пов'язані з удосконаленням діяльності підприємства (бізнес–процеси аналізування та поліпшення).

### Висновки

Таким чином, не існує стандартного переліку бізнес–процесів підприємства і як показує бізнес – аналіз відсутня єдина їх класифікація. Кожен суб'єкт господарювання залежно від розміру, ринкової спрямованості діяльності, широти та завдань дослідження повинен визначати притаманний тільки йому набір бізнес–процесів.

### Список використаних джерел

1. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/>
2. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд–во СПбУ, 1997. – 332 с.
3. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. – 1985. – № 85 (July–August). – P. 149.
4. Август–Вильгельм Шеер «Бізнес–процессы. Основные понятия. Теория. Методы». Издание 2–е, переработанное и дополненное. / Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.

5. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес–процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.В. Нимвеген. – СПб.:Азбука, 2002. – 238 с.

6. Андерсен Б. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы / Б. Андерсен, Т. Фагерхоуд. – ASQ Quality Press, 1999. – 156 с.

7. Ивлев В.А., Попова Т.В. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В.А.Ивлев, Т.В.Попова. – Режим доступа к тексту: <http://quality.eup.ru/DOCUM/podp.htm>

8. Масалович А. Повышение конкурентоспособности предприятий с помощью средств оперативно–стратегического управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.marketing.spb.ru/conf/2002–12–ram/rozn\\_6.htm](http://www.marketing.spb.ru/conf/2002–12–ram/rozn_6.htm)

9. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: ИТ и бизнес–реинжиниринг / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С.42

10. Кальянов Г.Н. Основы консалтинга при автоматизации предприятий и учреждений / Г.Н. Кальянов. – Академия Ай–Ти, 1998. – С.124.

11. Виноградова О.В. Особенности моделирования бизнес–процесов организации на принципах реинжиниринга / О.В. Виноградова // Вісн. ТАНГ. – 2005. – № 2.

12. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: технология реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев, И.В. Мисиурова. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 224 с.

13. Репин, В. В. Бизнес–процессы : построение, анализ, регламентация [Текст] / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество» 2007. – 240 с.

14. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес–процессов: учеб. пособие / В.В. Ефимов; ред. Н.А. Евдокимова; Ульяновский государственный технический ун–т. – Ульяновск: Изд. УлГТУ, 2005. – 84с.

15. . Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес–процесів виробничих підприємств: [монографія / авт. тексту Біловодська О.А. та ін.; заг. ред. Л.М. Таранюка]. – Суми: Мрія–1, 2010. – 440с.

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

17. Ареф'єва О.В. Бізнес–процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун–т. – К.: Вид. Європейського ун–ту, 2009. – 96 с.

18. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес–процесів: навч.–практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик; Харківський національний економічний ун–т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80с.