

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

## IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

У статті розглянуті теоретичні і практичні аспекти, розкриті проблеми і переваги ідентифікації бізнес-процесів у межах процесної моделі управління підприємством. Уточнено поняття «бізнес-процес», зауважено на відмінні особливості формування бізнес-процесів у рамках функціональної і процесної моделей управління. Для ідентифікації бізнес-процесів виділені характеристики: масштаб процесу, тривалість процесу, рівень деталізації процесу. Досліджено особливості ідентифікації і розподілу бізнес-процесів підприємства на керівні і керовані, тактичні й оперативні, проблемні і безпроблемні. Важливим параметром ідентифікації визначено зовнішню і внутрішню гнучкість бізнес-процесів, засновану на діагностиці чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Визначено форми опису бізнес-процесів. Розглянуто приклади нотацій як систем умовних позначень для опису процесів із метою їхньої подальшої регламентації, використовуваних у процесі ідентифікації бізнес-процесів підприємства.

**Ключові слова:** процесне управління, функціональне управління, бізнес-процеси підприємства, опис, ідентифікація бізнес-процесів, нотація.

блемы и преимущества идентификации бизнес-процессов в рамках процессной модели управления предприятием. Уточнено понятие «бизнес-процесс», определены отличительные особенности формирования бизнес-процессов в рамках функциональной и процессной моделей управления. Для идентификации бизнес-процессов определены характеристики: масштаб процесса, длительность процесса, уровень детализации процесса. Исследованы особенности идентификации и распределения бизнес-процессов предприятия на управляющие и управляемые, тактические и оперативные, проблемные и беспроблемные. Важным параметром идентификации определена внешняя и внутренняя гибкость бизнес-процессов, основанная на диагностике факторов внешней и внутренней среды предприятия. Определены формы описания бизнес-процессов. Рассмотрены примеры нотаций как систем условных обозначений для описания процессов с целью их последующей регламентации, используемых в процессе идентификации бизнес-процессов предприятия.

**Ключевые слова:** процессное управление, функциональное управление, бизнес-процессы предприятия, описание, идентификация бизнес-процессов, нотация.

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты, раскрыты про-

УДК 65.005.4

<https://doi.org/10.32843/infrastruct33-35>

Стец І.І.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільський національний економічний університет

*The article considers theoretical and practical aspects, reveals problems and advantages of identification of business processes within the process model of enterprise management. The author of the article determines that business process is a stable, purposeful, structured flow of interrelated, consecutive or parallel actions taken for the transformation of inputs into outputs that have a higher consumer value for external or internal consumer and higher monetary value. Business process should be considered as a set of operations that require further adjustment and optimization based on the modification of technologies, rules, instructions, and parameters. Attention is paid to distinctive features of the formation of business processes within the functional and process management models. For the identification of business processes, the characteristics are distinguished: process scale, process duration, process detail level. Features of identification and distribution of business processes of an enterprise into managing and managed, tactical and operative, problem and non-problem are studied. An important parameter of identification is determined as external and internal flexibility of business processes based on diagnostics of factors of the external and internal environment of the enterprise. Forms of the description of business processes are identified. Examples of notations as systems of notations for describing processes for their further regulation, which are used during the identification of business processes of the enterprise, are considered. Practical measures for the identification of business processes of the enterprise are determined: determination of the consistency and parallel of the implementation of business processes, their relationship with the enterprise's structural units; appointment of process owners (managers) and giving them managerial authority; establishment of process boundaries; choice of implementation technology of business processes; ensuring control and monitoring of business processes; assessment of economic and social efficiency of business processes; cyclical business process management; defining the parameters of flexibility, adaptability, rationalization of business processes. Identification will allow determining the complete list of business processes that take place at the enterprise; will help to clarify the purpose, content, functions, scale of the process, its duration, problems for the enterprise, form of management, flexibility, detail; will allow specifying the tasks of management at the expense of clear certain functions and works performed within the framework of corporate governance; optimizing the business processes of the enterprise.*

**Key words:** management processes, functional management, business-processes of enterprise, description, identification of business-processes, notation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах будь-яка соціально-економічна система може бути успішною, лише постійно розвиваючись й удосконалюючи свою діяльність. Виробничо-господарська і фінансово-економічна діяльність сучасних підприємств складається зі складних, взаємозв'язаних і постійно змінних процесів, у межах яких створюється продукція, роботи, послуги, а також здійснюється забезпечувальна діяльність.

Ефективність функціонування бізнесу визначається численними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища, а також ставленням

керівництва до управління, що реалізовується за допомогою формування й удосконалення бізнес-процесів підприємства. Вітчизняні підприємства все активніше прагнуть потрапити зі своєю продукцією на міжнародний ринок, що веде до жорсткої конкуренції із зарубіжними виробниками. До того ж, корінні зміни у світовій економіці, орієнтація на кінцевого споживача свідчать про необхідність виробництва більш конкурентоспроможної продукції, відповідної міжнародним стандартам якості. Одним із пунктів таких стандартів є упровадження процесного підходу. Успішним вважають бізнес, який має конкурентні переваги на ринку. Водночас

усі компанії виробляють здебільшого схожу продукцію, а отже, конкурувати можуть насамперед за рахунок ефективнішого використання внутрішніх резервів і бізнес-процесів, що забезпечують функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі. Таким чином, актуальним є розроблення науково обґрунтованого підходу до ідентифікації, класифікації й оптимізації бізнес-процесів підприємства, що у довгостроковій перспективі може стати важливою конкурентною перевагою підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти, пов'язані із вивченням проблем удосконалення бізнес-процесів, знайшли своє віддзеркалення у дослідженнях зарубіжних учених і вітчизняних науковців: Б. Андерсена, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Чампі, Х.Ф. Біннера, Н.М. Абдієєва, Т.П. Данько, С.В. Ільдеменова, А.Д. Кисельова, В.В. Єфімова, В.В. Гієва, Т.С. Кочеткової, К.С. Мельникова, О.В. Рунової, О.І. Думи, Л.І. Чернобай та інших. Не применшуючи значення результатів досліджень сучасних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері удосконалення бізнес-процесів підприємства, слід зазначити, що розроблення підходів до ідентифікації і класифікації бізнес-процесів підприємства, що є натеper, вимагає додаткових досліджень.

**Постановка завдання.** Теоретична і практична значущість дослідження полягає у недостатній розробленості механізму удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі їхньої ідентифікації і класифікації. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів, розкриття проблем і переваг ідентифікації бізнес-процесів у межах процесної моделі управління.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасні теоретико-методологічні аспекти менеджменту вимагають пошуку нових напрямів і методів удосконалення систем управління промисловим підприємством, заснованих на теорії еволюції складних систем і розвитку наукових напрямів, зокрема теорії систем, синергетики, процесного управління. За процесного підходу до управління будь-яку організацію можна розглядати як сукупність процесів забезпечення самоорганізації системи.

Зауважимо, що й дотепер управління більшістю вітчизняних підприємств здійснюється за тейлорівським принципом виконання виробничих операцій і базується на яскраво вираженій лінійно-функціональній структурі. Проте в умовах оновлення і модернізації виробничої і збутової діяльності на основі автоматизації, інформатизації, реструктуризації промислових підприємств, а також зростання рівня впливу глобалізації економічних процесів на їхню діяльність, наявні моделі управління зазнають значних змін. У таких умовах і структури, методи, способи управління функціонуванням і розвитком підприємств втрачають

свою придатність, і внаслідок цього виникає нова клієнтоорієнтована модель управління, заснована на гнучкості, адаптивності, новизні у всіх сферах і видах діяльності, швидкому виході на ринки, оптимізації витрат.

У результаті перебудова функціональної моделі управління у процесно-орієнтовану дозволяє позбавитися недоліків, оптимізувати бізнес-процеси й підвищити рівень взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Варто зазначити, що процесний підхід до управління сприяє розвитку структури, спрямованої на постійне удосконалення якісних характеристик продукції і підвищення величини доданої вартості продукції підприємства. Як зазначають М. Хаммер, Р. Чампі, довгостроковий успіх підприємствам і компаніям приносять не товари, а процеси їхнього створення [1].

Аналіз джерел за темою дослідження засвідчив, що певним чином усі визначення бізнес-процесу зводяться до висновку, що бізнес-процес як абстрактний об'єкт є моделлю будь-якої цілеспрямованої діяльності, реалізованої у рамках організаційних систем. Звідси, до прикладу, виробничо-технологічні, постачальницько-збутові процеси чи процеси управління персоналом також можуть бути описані як бізнес-процеси. Можливо, саме тому трактування терміна «бізнес-процес» є численними.

Поняття «бізнес-процес» піддається міжнародній регламентації, є предметом обговорення на економічних конференціях, бізнес-форумах, досліджується численними вітчизняними й зарубіжними науковцями. За регламентами ISO «бізнес-процес» – це низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу [2;3].

Б. Андерсен визначає бізнес-процес як послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій з використання ресурсів підприємства для фізичного чи віртуального перетворення об'єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх споживачів [4].

За технічним підходом бізнес-процес – це систематизоване та послідовне виконання функціональних операцій для досягнення певного, заздалегідь визначеного результату.

Х.Ф. Біннер вважає, що бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємообумовлених дій, підсумком яких є створення продукції, робіт, послуг, цінних для зовнішніх і внутрішніх споживачів [5].

За М. Робсоном і Ф. Уллахом бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від одного працівника до іншого, а у масштабних процесах на підприємствах – від одного підрозділу до іншого [6].

Л.І. Чернобай, О.І. Дума зауважують, що різноманіття підходів до визначення поняття «бізнес-

процес» зумовлене тим, що вони в управлінському аспекті є «ядром» економічної системи підприємства, а дослідження їхньої сутності і особливостей здійснення перебуває на межі різного роду економічних категорій, зокрема таких як «виробництво», «управління», «якість», «результативність», «ефективність», «оптимізація», «бізнес-модель» та низки інших [7].

Нами уточнене поняття «бізнес-процес», пов'язане з діяльністю підприємства. Бізнес-процес є стійким, цілеспрямованим, структурованим потоком взаємозв'язаних дій (операцій, робіт, процедур, кроків, переділів), виконуваних послідовно або паралельно, продиктованих життєвим циклом виробу й спрямованих на перетворення «входів» – інформаційних, трудових, матеріальних потоків ресурсів з метою отримання бажаного «виходу» – заданого кінцевого результату бізнес-процесу – задоволення потреб зовнішнього або внутрішнього клієнта (споживача) тим, що являє цінність для нього і має більшу вартість.

Бізнес-процес можна представити як послідовність певних дій, під якими розуміють прояв якої-небудь діяльності на промисловому підприємстві. Бізнес-процес включає ієрархію взаємозв'язаних функціональних дій, що реалізують одну (або декілька) цілей підприємства.

Отже, бізнес-процесом можна називати будь-який процес, який протікає у складній відкритій соціотехнічній бізнес-системі, яка перетворює сукупність ресурсів у сукупність результатів, які мають вищу споживчу цінність і грошову вартість. До того ж, бізнес-процес слід розглядати як набір операцій, які вимагають подальшого упорядкування й оптимізації на основі модифікації технологій, правил, інструкцій і параметрів.

Варто зауважити на відмінні особливості формування бізнес-процесів у рамках функціональної і процесної моделей управління промисловим підприємством.

Так, бізнес-процеси підприємства мають різне змістовне навантаження, залежно від уживаної моделі управління: за процесного управління механізм орієнтований на побудову стабільного бізнес-процесу, рівень організації якого зумовлює виробництво продукції високої якості протягом тривалого часу; у функціональній системі управління виділення бізнес-процесів націлене на підготовку і реалізацію технологічних процесів.

Склад і число виділених бізнес-процесів різняться залежно від вирішуваних завдань: за процесного управління сукупність бізнес-процесів обмежується або потоком створення цінності, або життєвим циклом продукції; за функціонального управління основою організації бізнес-процесів є структуроутворююча виробнича бізнес-одиночка, а бізнес-процеси «прив'язуються» до технологічних процесів. Як результат – формується безліч біз-

нес-процесів, які нарівні із технологічними процесами можуть ініціювати додаткові бізнес-процеси, не пересічні із іншими.

За процесного управління бізнес-процеси є первинними, організаційну структуру підприємства визначають після їхнього моделювання. За функціонального управління структуроутворюючою є виробничо-господарська бізнес-одиночка.

Ключовим заходом ефективного управління бізнес-процесами підприємства є їхня ідентифікація. З метою визначення процесів й удосконалення механізму взаємодії між організаціями-партнерами американським центром продуктивності і якості (APQC) розроблена Типова класифікація бізнес-процесів, відповідно до якої усі бізнес-процеси підприємства вибудовують за 4-ма рівнями: категоріями, групами бізнес-процесів, процесами і видами діяльності. У межах кожного рівня міститься: 12 категорій, 63 групи процесів, 229 процесів і 646 видів діяльності. На основі стандарту моделювання усі процеси поділяють на 4 рівні ієрархії: діяльність, процес, операція і дія (за потреби виокремлюють субдіяльність і субпроцес).

Існуючі концепції ефективного процесного управління розвинули дослідження, проведені ученими в області трансформації і перебудови бізнес-процесів підприємств: «цикл Шухарта, «цикл Демінга», реінжиніринг бізнес-процесів (М. Хаммер і Дж. Чампі), кайзен-костинг, JIT, таргет-костинг, TQM, «6 сигм», система якості ISO, цикл PDCA. У діяльності підприємств переважно застосовують поєднання різних класифікацій, виходячи із специфіки і потреб функціонування.

Ідентифікація процесу – це систематична робота з встановлення тотожності змінних у часі і взаємозв'язку між собою видів діяльності і їхнього відображення – процесу [8]. При ідентифікації бізнес-процесів відбувається опис їхніх характеристик: функцій; порядку виконання дій; вхідних і вихідних потоків і вимог до них; постачальників і споживачів; процесів; ресурсів. На основі таких дій визначають цілі бізнес-процесів, які декларують необхідний результат, що має часові, кількісні і якісні характеристики, які є основою для вибору критеріїв оцінювання результативності й ефективності бізнес-процесу.

Ідентифікація бізнес-процесів відбувається відповідно до моделі (алгоритму) опису бізнес-процесу, що включає: найменування процесу; мету; зміст; функції; місце процесу серед інших процесів; порядок виконання процесу у вигляді блок-схеми або алгоритму; власника (керівника) процесу; входи, виходи й види діяльності з перетворення входів у виходи; ресурси, включаючи технологію виконання бізнес-процесу; види діяльності з управління бізнес-процесом; нормативи; вимірювані параметри процесу; планові показники.

У базовій моделі бізнес-процесу важливим є виділення таких понять, як масштаб процесу, довжина (тривалість) процесу, рівень деталізації процесу.

Важливістю для системи бізнес-процесів в цілому і рівнем складності визначають масштаб процесу. До прикладу, бізнес-процес міжорганізаційного рівня за масштабом може бути великим й включати діяльність декількох організацій, утримувати безліч ресурсів, формувати численні входи й отримувати на виході численні й різноманітні результати, важливі для безлічі клієнтів, ураховуючи подальші стадії створення й споживання продукту (послуги).

За рівнем значимості і масштабом Єфімов В.В. виділяє у ієрархії бізнес-процесів середнього підприємства мікропроцеси, макропроцеси, метапроцеси [9]. За умов більш масштабного виробництва виділяють гіперпроцеси і суперпроцеси.

Доволі умовним є поняття довжини (тривалості) бізнес-процесу, яка залежить від числа послідовно й паралельно виконуваних операцій, обмежених певними організаційно-структурними рамками.

Прикладами бізнес-процесів різної довжини можуть бути міжорганізаційні, міжфункціональні, структурні бізнес-процеси. Міжорганізаційні бізнес-процеси поєднують декілька підприємств – від початку виробництва до отримання продукту, споживаного клієнтом. Міжфункціональні бізнес-процеси проходять через низку підрозділів – від входу у підприємство до передачі продукту покупцю. Структурні бізнес-процеси цілком виконуються у межах підрозділів підприємства.

Таким чином, довжиною бізнес-процесу є суб'єктивна характеристика тривалості або протяжності бізнес-процесу, визначувана через аналіз і ухвалення рішення про те, яку саме діяльність й яких різних організацій (підрозділів) потрібно послідовно й паралельно віднести до діяльності, виконуваної у межах бізнес-процесу.

Важливою характеристикою бізнес-процесу можна вважати рівень детальності розгляду діяльності. До прикладу, «довгий» міжорганізаційний процес можна розглядати на рівні операцій, виконуваних окремими співробітниками. Формальний опис бізнес-процесу такого рівня міститиме безліч ланцюжків різних операцій, виконуваних різними співробітниками, й пов'язаних між собою за певними правилами. Іншим прикладом може слугувати міжорганізаційний бізнес-процес на рівні крупних сегментів – різних організацій, залучених до ланцюжка створення продукту. Формальний опис бізнес-процесу такого рівня міститиме набір крупних блоків діяльності (на рівні окремих підприємств чи організацій), пов'язаних між собою матеріальними й інформаційними потоками.

Варто зауважити, що вибір масштабу, тривалості і рівня детальності розгляду бізнес-процесу визначається конкретними завданнями, що стоять перед управлінням підприємством. Побудова системи бізнес-процесів повинна бути гнучкою, адже будь-яка жорстка схема (особливо ієрархічна) спричиняє виникнення формальних бізнес-процесів, які надалі існуватимуть лише на папері.

За різними характеристиками масштабу, довжини, рівня деталізації й організаційних меж бізнес-процесу можна виокремити чотири основні моделі бізнес-процесів: ланцюжок створення цінності; міжфункціональний бізнес-процес; бізнес-процес підрозділу; система бізнес-процесів підприємства.

Ланцюжок створення цінності можна розглядати як бізнес-процес великого масштабу. Він складається із сукупності взаємодіючих бізнес-процесів, які виконують різні бізнес-системи, й загальним результатом виконання такої сукупності є продукт (послуга) для кінцевих клієнтів ланцюжка.

Міжфункціональний бізнес-процес є сукупністю бізнес-процесів, виконуваних різними функціональними структурними підрозділами підприємства, направлених на створення певного єдиного результату.

Бізнес-процес підрозділу об'єднує дії, операції і процедури, виконувані у межах одного структурного підрозділу підприємства.

Система бізнес-процесів містить усі бізнес-процеси, обмежені організаційно-правовими рамками підприємства.

Процесне управління може передбачати формування іще двох рівнів управління – групами бізнес-процесів (міжфункціональними бізнес-процесами чи бізнес-процесами підрозділів) і бізнес-процесами підприємства загалом.

На підприємстві можна ідентифікувати такі типи процесів:

- процеси менеджменту – процеси стратегічного планування, постановки завдань (цілей), встановлення фінансової політики, забезпечення доступності необхідних ресурсів, а також аналіз цих процесів керівництвом й подібне;

- процеси управління ресурсами – процеси постачання ресурсів, необхідних для створення продукції і процесів управління підприємством;

- процеси виміру, аналізу і поліпшення – процеси, які необхідні для виміру і збору відомостей для аналізу характеристик і поліпшення показників результативності й ефективності. До таких відносять процеси виміру, обліку, контролю, моніторингу і аудиту, коригуючи і превентивні дії. Ці процеси є складовою частиною у процесах менеджменту, управління ресурсами і створення продукції.

Сукупність вертикально-горизонтальних ланцюжків процесів дозволяє ідентифікувати і упорядкувати процеси за чотирма категоріями:

– бізнес-процеси управління – включають «корпоративне управління» і «стратегічний менеджмент»;

– основні бізнес-процеси – на промислових підприємствах пов'язані з матеріальним виробництвом, їхня зміна обмежена технологічними процесами;

– бізнес-процеси підтримки – пов'язані з обробкою інформації (розвиток інфраструктури підприємства, інженерно-технічне й інформаційне забезпечення, документообіг й інше);

– процеси виміру, аналізу і поліпшення – націлені на моніторинг, контроль і «оптимізацію» процесів, систем, зовнішнього середовища, задоволеності споживачів, партнерів, усіх зацікавлених сторін.

У процесі ідентифікації бізнес-процесу за потреби виконують його декомпозицію на підпроцеси («вкладені процеси»).

Т.С. Кочеткова визначає вісім параметрів ідентифікації, виокремлюючи за процесним підходом керовані і керівні бізнес-процеси на підприємстві. Керованим процесом науковець вважає упорядковану сукупність операцій із виконання основних видів діяльності підприємства і їхнього обслуговування, здійснюваних під управлінським впливом. Керівний процес є упорядкованою сукупністю операцій, направлених на підготовку, ухвалення, реалізацію управлінських рішень і контроль їхнього виконання з метою підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою залучення й використання управлінських ресурсів. До того ж, Т.С. Кочеткова виокремлює тактичні й оперативні процеси [10].

Для удосконалення організації управління, з огляду на поділ бізнес-процесів підприємства на керівні і керовані, їхня ідентифікація може відбуватися за низкою параметрів. Так, суб'єктами впливу у керованих процесах є основні і допоміжні робітники підприємства, у керівних – управлінський персонал. Предмети і засоби праці є об'єктом впливу у керованих процесах, які, у свою чергу, перебувають під впливом керівних процесів. Продуктом керованих процесів є відвантажена продукція, виконані роботи, надані послуги, керівних – управлінські рішення. Метою керованого процесу є виготовлення і реалізація продукції із заданими властивостями, повне, якісне, своєчасне виконання робіт і надання послуг, керівного – забезпечення ефективного й конкурентоздатного функціонування підприємства. Керовані процеси базуються на принципах спеціалізації, безперервності, пропорційності, паралельності, ритмічності й ін., керівні – наукового управління, системності, безперервності, нормативності, економічності, ситуативному й ін.

У керованих бізнес-процесах переважають фізична діяльність працівника, безпосередній

вплив на продукт сукупної праці, чітко позначені нормативи і планові завдання та ін., керівним бізнес-процесам притаманне переважання інтелектуальної праці, опосередкований вплив на продукт сукупної праці, творче вирішення проблем, інформаційний та інтелектуальний характер продукту праці управлінського персоналу й ін.

До основних функцій керованого процесу можна віднести: постачання, транспортування, зберігання, обробку матеріалів, виготовлення, зберігання, транспортування готової продукції й ін., керівного – планування, організування, мотивування, контроль, координацію й інші загальні й специфічні управлінські функції.

Керовані бізнес-процеси організують за ознаками спеціалізації, кооперування, концентрації, комбінування. Формами організації керівних бізнес-процесів є лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, дивізійна й ін.

О.В. Рунова за відношенням до економіки господарюючого суб'єкта пропонує критерії віднесення бізнес-процесів до однієї із двох груп: проблемні і безпроблемні. Проблемними науковець вважає значущі процеси із вираженими проблемами функціонування, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. Безпроблемними бізнес-процесами є значущі для підприємства, ефективно функціонуючі, із позитивним впливом на показники діяльності господарюючого суб'єкта. Іншим важливим параметром ідентифікації бізнес-процесів підприємства, на думку О.В. Рунової, є визначення зовнішньої і внутрішньої гнучкості, засноване на діагностиці чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [11].

Аналіз наукових робіт в області процесного управління [2; 3; 12; 13] засвідчує, що для ідентифікації й опису бізнес-процесів доцільним є застосування нотацій – систем умовних позначень для опису процесів з метою їхньої подальшої регламентації, зокрема: Нотація BPMN (Business Process Modelling Notation); eEPC (extended Event driven Process Chain); ARIS (Architecture of Integrated Information Systems-Архітектура інтегрованих інформаційних систем); EPC (work flow 2), ERP-систем (Enterprise Resource Planning System) та ін.; кращих практик удосконалення бізнес-процесів, адаптованих до діяльності вітчизняних підприємств (до прикладу – Lean Six Sigma). У процесі формування графічних схем для опису бізнес-процесів підприємства використовують певні інструкції у формі регламентуючих документів, за якими працює персонал. Очевидно, що у практичній діяльності такі схеми мають бути зрозумілими й простими у використанні. Додамо, що формами опису бізнес-процесів можуть бути: текстовий, табличний, графічний (побудова діаграм, графіків, схем потоків ресурсів).

Регламентуючими документами ідентифікації і формування бізнес-процесів на підприємстві є: накази, стандарти, інструкції, положення, плани, програми, бюджети.

Для ефективного управління бізнес-процесами підприємства доцільним, на нашу думку, є послідовне:

- визначення бізнес-процесів, що дозволяють досягти поставлених цілей управління підприємством (визначення послідовності, взаємозв'язку процесів та прив'язка їх до структурних підрозділів підприємства);

- призначення власників (керівників) процесів із наданням необхідних повноважень для здійснення ними управлінських функцій;

- встановлення меж процесів (ідентифікація «входів» і «виходів», визначення постачальників і споживачів для кожного процесу);

- вибір або розробка технології реалізації бізнес-процесів для ефективного перетворення «входів» у «виходи»;

- забезпечення контролю і моніторингу бізнес-процесів необхідними ресурсами і інформацією;

- виявлення критеріїв оцінювання, економічних і соціальних показників ефективності бізнес-процесів;

- побудова механізму ефективного управління бізнес-процесами за циклом: спостереження, аналіз, коректування, саморегулювання;

- реалізація заходів для досягнення запланованого результату: постійна гнучкість, регулярна адаптація і раціоналізація бізнес-процесів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Бізнес-процес є цілеспрямованим, стійким, структурованим потоком взаємозв'язаних послідовних і паралельних дій, виконуваних для перетворення «входів» (ресурсів) у бажані «виходи» (кінцеві результати) – задоволення ціннісних потреб зовнішніх або внутрішніх споживачів. Важливим заходом ефективного управління бізнес-процесами підприємства є їхня ідентифікація, що дозволить підприємству: виділити повний перелік бізнес-процесів, що протікають на підприємстві; сприятиме уточненню мети, змісту, функцій, масштабу процесу, його тривалості, проблемності для підприємства, форми керованості, гнучкості, рівня деталізації; надасть можливість конкретизувати завдання управління за рахунок чітких певних функцій і робіт, що виконуються в рамках внутрішньофірмового управління; оптимізувати бізнес-процеси підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва : Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
2. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных

средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504CMM). Москва : Книга и бизнес, 2001. 348 с.

3. ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования. URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru> (дата звернення: 01.07.2019)

4. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.

5. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. Москва: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). 282 с.

6. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.

7. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства : загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 125–131.

8. Мельников К.С. Формирование бизнес-процессов на предприятии в условиях процессного подхода. *Научные труды Московского гуманитарного университета.* 2007. Вып. 7(82). С. 105–108.

9. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов : Учеб. пособ. Ульяновск : УлГТУ, 2005. 247 с.

10. Кочеткова Т.С. Организационно-методическое обеспечение диагностики и прогнозирования бизнес-процессов текстильных предприятий : дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Иваново, 2014. 265 с.

11. Рунова Е.В. Механизм совершенствования бизнес-процессов предприятия: на примере машиностроительных предприятий Республики Татарстан : дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2011. 181 с.

12. Гилев А.В. Развитие механизма эффективного управления бизнес-процессами предприятий машиностроительного комплекса : дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Саратов, 2013. 170 с.

13. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебник. Москва : Эксмо, 2007. 592 с.

#### REFERENCES:

1. Hammer M., Champi D. (2007) Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolutsii v biznese. [Re-engineering the corporation : a manifest of business revolution]. Moskow : Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
2. ISO/IEC. Otsenka i attestatsiya zrelosti protsessov sozdaniya i soprovozhdeniya programmnyih sredstv i informatsionnyih sistem (ISO/IEC TR 15504CMM) (2001) [ ISO/IEC. Estimation and attestation of maturity of processes of creation and accompaniment of programmatic facilities and informative systems (ISO/IEC TR 15504CMM)] Moskow : Kniga i biznes. (in Russian)
3. ISO 9001:2008 Sistemyi menedzhmenta kachestva. Trebovaniya [ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements] URL:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>. (accessed 10 July 2019)

4. Andersen Byorn (2003) *Biznes-protsessyi. Instrumentyi sovershenstvovaniya* [Business Process Improvement Toolbox]. Moscow: RIA "Standartyi i kachestvo". (in Russian)

5. Binner Kh.F. (2010) *Upravleniye organizatsiyami i proizvodstvom: ot funktsionalnogo menedzhmenta k protsessnomu* [Management of organizations and production: from functional management to process]. Moscow: Alpina Biznes Buks (Alpina Publisher). (in Russian)

6. Robson M., Ullah F. (1997) *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsessov* [A practical guide to business process re-engineering]. Moscow: Audit, YuNITI. (in Russian)

7. Chornobay L.I., Duma O.I. (2013) *Biznes-protsesi pidpriemstva : zagalna charakteristika ta ekonomichna sut.* [Business process of the enterprise: general description and economical essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini : etapy stanovlennia i problemy rozvytku.* no. 769, pp. 125-131. (in Ukrainian)

8. Melnikov K.S. (2007) *Formirovanie biznes-protsessov na predpriyatii v usloviyah protsessnogo podhoda.* [Forming of business process on an enterprise in the conditions of processes approach]. *Nauch-*

*nyie trudyi Moskovskogo gumanitarnogo universiteta,* vol. 7(82), pp. 105–108. (in Russian)

9. Efimov V.V. (2005) *Opisanie i uluchshenie biznes-protsessov: Ucheb. posob.* [Description and improvement of business process]. Ulyanovsk : UIGTU. (in Russian)

10. Kochetkova T.S. (2014) *Organizatsionno-metodicheskoe obespechenie diagnostiki i prognozirovaniya biznes-protsessov tekstilnykh predpriyatii* [The organizational and methodical providing of diagnostics and prognostication is business processes of textile enterprises]. *Candidate's thesis.* Ivanovo. (in Russian)

11. Runova E.V. (2011) *Mehanizm sovershenstvovaniya biznes-protsessov predpriyatiya: na primere mashinostroitelnykh predpriyatii Respubliki Tatarstan* [Mechanism of perfection of business processes of enterprise: on the example of machine-building enterprises of Republic Tatarstan] *Candidate's thesis.* Kazan. (in Russian)

12. Gilev A.V. (2013) *Razvitie mehanizma effektivnogo upravleniya biznes-protsessami predpriyatii mashinostroitel'nogo kompleksa.* [Development of mechanism of effective management of business processes of enterprises of machine-building complex]. *Candidate's thesis.* Saratov. (in Russian)

13. Abdikeev N.M., Danko T.P., Ildemenov S.V., Kiselev A.D. (2007) *Reinzhiniring biznes-protsessov: uchebnyk.* [Re-engineering of business processes] Moscow : Eksmo. (in Russian)

## IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

**The purpose of the article.** The production of competitive products requires its compliance with international quality standards, one of the points of which is the implementation of a process approach. It is relevant to study theoretical and practical aspects, identify problems and advantages, and to develop a scientifically sound approach to the identification of business processes of the enterprise within the process management model.

**Methodology.** Modern theoretical and methodological aspects of management require searching for new directions and methods to improve industrial enterprise management systems based on the theory of complex systems evolution and the development of scientific directions, in particular, systems theory, synergetics, process management, client-oriented management models.

**Results.** The process approach to management contributes to the development of a structure aimed at continuous improvement of the quality characteristics of products and the value-added of products of the enterprise. The author of the article determines that business process is a stable, purposeful, structured flow of interrelated, consecutive or parallel actions taken for the transformation of inputs into outputs that have a higher consumer value for external or internal consumer and higher money value. The business process includes a hierarchy of interconnected functional actions that implement enterprise goals. Business process should be considered as a set of operations that require further adjustment and optimization based on the modification of technologies, rules, instructions, and parameters. The article notices distinctive features of the formation of business processes within the functional and process models of management of the industrial enterprise. An important measure of effective management of business processes of the enterprise is their identification. For the identification of business processes, it is important to outline such concepts as process scale, process length (duration), process detail level, according to which four main models of business processes can be distinguished: the value chain; cross-functional business process; business process of the unit; system of business processes of the enterprise. The set of vertical-horizontal chains of processes allows identifying and organizing processes into four categories: management business processes; primary business processes; support business processes; measurement, analysis and improvement processes. During the identification, business processes of the enterprise can be divided into managing and managed, tactical and operative, problem and non-problem and decomposed into subprocesses. An important parameter of identification of business processes of the enterprise is the determination of external and internal flexibility based on diagnostics of factors of the external and internal environment of the enterprise. It is advisable to use notations for the identification of business processes in order to further regulate them. Forms of the description of business processes can be: text, tabular, graphic.

**Practical implications.** Practical measures for the identification of business processes of the enterprise are: definition of consistency, interconnection of business processes and their relationship with the enterprise's structural units; appointment of process owners (managers) endowed with managerial authority; establishment of process boundaries; choice or development of implementation technology of business processes; resource and information support of processes of control and monitoring of business processes; identifying criteria and indicators for evaluating the economic and social effectiveness of business processes; creation of a mechanism for effective management of business processes in the cycle: observation, analysis, adjustment, self-regulation; implementation of measures to achieve the intended result; constant flexibility, regular adaptation and rationalization of business processes.

**Value/originality.** An important measure of effective management of an enterprise's business processes is their identification, which will allow the enterprise: to determine the complete list of business processes that take place at the enterprise; will help to clarify the purpose, content, functions, scale of the process, its duration, problems for the enterprise, form of management, flexibility, detail; will allow specifying the tasks of management at the expense of clear certain functions and works performed within the framework of corporate governance; to optimize the business processes of the enterprise.