



УДК 65.075.4

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

С. Урба

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
E-mail: Urb25@ukr.net*

*У статті розглянуто сутність процесного підходу, досліджено теоретичні засади бізнес-процесів, запропоновано вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано особливості сучасних методів моделювання бізнес-процесів підприємства, а також ефективність їх використання в системі управління господарською діяльністю.*

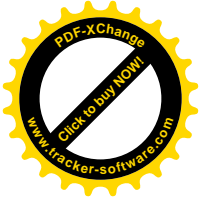
*Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процеси, елементи бізнес-процесу, управління бізнес-процесами підприємства, моделювання бізнес-процесів.*

В епоху глобалізації, конкуренції, непередбачуваності зовнішнього середовища, а також постійного впровадження і розвитку нових технологій підприємствам необхідно оптимізувати та вдосконалювати свою управлінську діяльність. Тенденції сучасного етапу економічного розвитку характеризуються постійною боротьбою за ресурси, які допомагають задовольнити потреби споживачів. І якщо раніше такими ресурсами були матеріальні ресурси, то сьогодні провідне місце займає інтелектуальний капітал. Не менш важливе значення має необхідність використання нових інструментів та методів управління виробничими процесами, які б забезпечили підприємствам нові перспективи для бізнесу.

Пошук шляхів вирішення вищерозглянутих проблем зумовив кардинальні зміни підходів до сучасного менеджменту та визначення шляхів ефективного переходу від функціонального управління до процесного.

Варто зазначити, що функціональне управління було присутнім на багатьох підприємствах тривалий період. Лише наприкінці 90-х років підприємства почали переходити до процесного управління. Такий перехід був зумовлений конкретними умовами, визначеними ринковим середовищем, зокрема: інформатизацією суспільства, розвитком процесів глобалізації, жорсткою конкуренцією з кращими світовими виробниками, орієнтацією на споживача, більш сформованими потребами споживачів, а також суттєвим скороченням життєвого циклу продукції. Саме ці умови породили новий підхід до управління – процесне управління.

Проблемам дослідження процесного управління, визначення сутності та особливостей управління бізнес-процесами присвячена значна кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед них варто відзначити наукові дослідження Демінга В., Ойхмана Е.Г., Еліферова В.Г., Репіна В.В., Зіндера Е.З., Шеєра А-В. та ін. Враховуючи велику кількість проведених досліджень, деякі питання формування процесного підходу до управління, а також визначення



особливостей управління бізнес-процесами підприємства в умовах невизначеності та неповної інформації залишаються недостатньо дослідженими.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності підприємства як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету його функціонування [4, с.37]. В основі процесного підходу в управлінні підприємством лежить виділення на підприємстві бізнес-процесів та управління ними.

Основними рисами процесного підходу є:

- широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;
- скорочення кількості рівнів прийняття рішень;
- підвищення уваги до якості продукції (послуг);
- формалізація технологій виконання бізнес-процесів з метою їх автоматизації [4].

Слід зазначити, що процесний підхід до управління підприємством орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Метою процесного підходу є покращення результативності та ефективності підприємства в досягненні ним встановлених цілей.

Враховуючи об'єктивну необхідність переходу до управління підприємством за бізнес-процесами, варто відзначити переваги процесного підходу, основними з яких є:

1. інтеграція і взаємозв'язок бізнес-процесів з метою досягнення бажаних виходів;
2. можливість концентрувати зусилля на результативності та ефективності бізнес-процесу підприємства;
3. забезпечення впевненості споживачів, а також інших зацікавлених сторін, у відсутності відхилень у діяльності підприємства;
4. прозорість операцій господарської діяльності підприємства;
5. зменшення витрат і скорочення тривалості виробничого циклу внаслідок більш ефективного використання ресурсів;
6. забезпечення можливостей для цілеспрямованих і пріоритетних заходів щодо покращення бізнесової діяльності;
7. максимальне використання кваліфікованого персоналу та делегування повноважень і відповідальності в рамках бізнес-процесу.

Процесний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, виконання яких робить його орієнтованим на результат, що є цінним для споживача. При цьому кожний співробітник підприємства повинен чітко розуміти, яку ділянку роботи і за який період йому потрібно виконати з врахування визначених вимог щодо якості.

Дослідження процесного управління на підприємстві передбачає більш глибоке розуміння бізнес-процесу (business-process). Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 *бізнес-процес* – це 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 [5].

Деякі науковці розглядають бізнес-процес як пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами [1].

У загальному розумінні, *бізнес-процес* – це сукупність видів діяльності підприємства (потік, послідовність робіт), які здійснюються за визначеною технологією, в результаті чого певні входи (матеріальні, інформаційні ресурси) перетворюються на виходи (продукти, послуги), є цілеспрямованими та взаємопов'язаними завдяки наявності фактора управлінського впливу та споживача результату. Це визначення орієнтується на трактування бізнес-процесу, яке офіційно прийняте системою стандартів ISO та доповнює його зазначенням технології управління.

З метою забезпечення сприятливих умов функціонування бізнес-процесу підприємства важливо виділити елементи процесу та основні вимоги до них (рис. 1).

Як показують основні елементи рис. 1, для того щоб діяльність підприємства функціонувала як процес, необхідно визначити вимоги до «входів» і «ресурсів» (якої якості і яким критеріям вони повинні відповідати для досягнення результативності і ефективності бізнес-процесу); повинні бути виявлені усі нормативні акти, якими обмежується ця діяльність, затверджені документи, в яких описаний цей процес (регламенти, стандарти, методики, документальні процедури тощо); а також вимоги до результатів бізнес-процесу та показники їх визначення (виходи).



Рис. 1. Типові елементи бізнес-процесу

Для характеристики бізнес-процесів, що існують на підприємстві, їх поділяють на чотири групи, зокрема: основні, допоміжні (обслуговуючі), процеси управління та процеси розвитку (рис. 2). При цьому варто зазначити, що класифікація бізнес-процесів підприємства може здійснюватися і з використанням інших підходів.

Основні бізнес-процеси – це процеси, які безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, лежать на шляху руху продукції (послуги) і відповідають основним етапам її життєвого циклу; вони додають цінність для клієнта і партнерів підприємства. Важливою особливістю основних процесів є те, що вони безпосередньо беруть участь в реалізації бізнесу-напрямів розвитку підприємства.

Крім цього основні бізнес-процеси визначають доходи підприємства, профіль бізнесу та мають стратегічне значення.

Допоміжні (обслуговуючі) процеси безпосередньо не генерують доданої вартості, а забезпечують здійснення основних процесів. Як правило, вони пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням устаткування тощо.



Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Процеси управління – це процеси, спрямовані на управління підприємством як комплексною системою. Вони стосуються цілеутворення, планування, контролю з досягнення цілей підприємства та окремих його підрозділів; аналізу відхилень та управління змінами на підприємстві, а також координації дій окремих елементів управління.

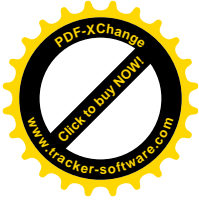
Процеси розвитку – це процеси, що визначають тенденції та напрями розвитку основних бізнес-процесів залежно від аналізу та прогностичних напрямів розвитку підприємства;

Управління бізнес-процесами (business process management) – це планомірна діяльністю з формування цілеспрямованої поведінки компанії через виділення, опис та управління системою взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів підприємства та їх ресурсним середовищем[4].

Слід зазначити, що управління бізнес-процесами представляє собою складний процес, оскільки його основною метою є забезпечення високого рівня реалізації бізнес-процесів, що безпосередньо відображається на результатах діяльності підприємства.

В стратегії управління бізнес-процесами підприємства значне місце займає моделювання бізнес-процесів, основними завданнями якого є:

- 1) забезпечити розуміння структури підприємства і динаміки, що відбуваються в цьому процесі;
- 2) забезпечити розуміння поточних проблем організації і можливостей їх вирішення;
- 3) переконатися, що замовники, користувачі і розробники однаково розуміють цілі і завдання підприємства;



4) створити базу для формування вимог до програмного забезпечення, що автоматизує бізнес-процес підприємства.

Для моделювання бізнес-процесів використовуються декілька різних методів, основою яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання.

До найбільш поширених методологій моделювання бізнес-процесів відносяться:

IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства;

IDEF3 – демонструє послідовність процесів підприємства;

ARIS (Architecture of Integrated Information System) – призначена для структурованого опису діяльності компанії у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу й встановлює зв'язок між різними моделями;

BPMN (Business Process Modeling Notation) – описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів.

Стандарт IDEF0 був розроблений в 1981 році у США в рамках програми ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing). Методологія IDEF0 представляє собою розвиток графічної мови опису функціональних систем SADT (Методології структурного аналізу і проектування) [3]. В цей період метод забезпечував групову роботу над створенням моделі, з безпосередньою участю всіх аналітиків і фахівців, зайнятих в рамках проекту. Сьогодні IDEF0 реалізує методику функціонального моделювання складних систем. Застосовувати IDEF0 рекомендується на початкових стадіях проектування складних штучних систем управління, виробництва, бізнесу, які охоплюють людей, обладнання та програмне забезпечення.

Модель IDEF0 являє собою серію діаграм із супровідною документацією, які розподіляють складний об'єкт на складові частини, що представлені у вигляді блоків. Деталі кожного з основних блоків представляються у вигляді блоків на інших діаграмах. Кожна детальна діаграма є декомпозицією блоку більш загальної діаграми. На кожному кроці декомпозиції більш загальна діаграма називається батьківською для детальної діаграми.

Методологія IDEF3 характеризується як стандарт документування технологічних процесів, які мають місце на підприємстві, і виступає інструментарієм для дослідження та моделювання їх сценаріїв. Метод IDEF3 призначений для моделювання послідовності виконання дій і формування взаємозалежності між ними у рамках бізнес-процесів [3].

Основою моделі IDEF3 служить так званий сценарій процесу, що виділяє послідовність дій і підпроцесів аналізованої системи. Як і в методі IDEF0, основною одиницею моделі IDEF3 є діаграма. Іншим важливим компонентом моделі є дія, або у термінах IDEF3 – «одиниця роботи» (Unit of Work).

Методологія ARIS розроблена німецькою фірмою IDS Scheer і ґрунтується на теорії побудови інтегрованих інформаційних систем, що визначає принципи візуального відображення всіх аспектів функціонування аналізованих компаній, розроблений професором Августом Шеєром.

Система ARIS представляє собою концепцію і методологію, яка включає безліч методів моделювання, від опису бізнес-процесів до реалізації прикладних систем, які автоматизують виконання цих бізнес-процесів, а також документування знань по системах і їх процесах. Одна і та ж модель може розроблятися з використанням декількох методів, що дозволяє використовувати ARIS фахівцям з різними теоретичними знаннями й налаштовувати його на роботу із системами, що мають



свою специфіку. Моделі в ARIS являють собою діаграми, елементами яких можуть бути такі об'єкти, як «функція», «подія», «структурний підрозділ», «документ» [1, с.45]. Архітектура ARIS характеризується сукупністю різноманітних методів моделювання й аналізу систем, що забезпечує розробку інтегрованих засобів моделювання.

Головною перевагою методу ARIS є його комплексність, що демонструє взаємозв'язок між моделями різних типів. Крім того, використання методу ARIS дозволяє здійснювати опис діяльності компанії з різних точок зору й встановлювати зв'язок між різними моделями. Однак такий підхід важко реалізується на практиці, оскільки потребує значних витрат ресурсів, як людських, так і фінансових протягом тривалого періоду.

BPMN – графічна нотація для моделювання бізнес-процесів, розроблена Business Process Management Initiative, яка орієнтована як на технічних спеціалістів, так і на бізнес-користувачів.

Основним інструментом BPMN служить діаграма бізнес-процесів (Business Process Diagram). Отримана в результаті модель представляє мережу графічних об'єктів, які зображають дії, пов'язані потоками управління.

Нотація BPMN активно може використовуватися в процесі розробки систем управління бізнес-процесами компаній і належить до однієї із найбільш зручних моделей для формування даних, необхідних для побудови інформаційних систем, які автоматизують бізнес-процеси.

Слід зазначити, що BPMN діаграма відображає процеси різних учасників, кожен з яких може мати свій погляд на неї. По відношенню до учасника одні дії будуть внутрішніми, а інші – зовнішніми. Під час виконання процесу різниця між внутрішніми і зовнішніми діями має велике значення для визначення учасником статусу дії або для пошуку проблем. Враховуючи це проектування бізнес-процесів рекомендується поділяти за такими рівнями:

- бізнес-рівень (Business Layer) – загальне уявлення різних бізнес-кроків і керуючих ними потоків;
- функціональний рівень (Functional Layer) – загальне уявлення про взаємодію бізнес-процесів з базами даних, проектування формату обміну повідомленнями;
- рівень реалізації (Implementation Layer) – схема реалізації деталей процесу.

Моделювання бізнес-процесів призначене для опису взаємозв'язків між великим обсягом інформації та великою кількістю цільових груп. Саме тому BPMN об'єднує можливості різних типів моделювання, що забезпечує формування безперервних бізнес-процесів.

Отже, використання сучасних методів моделювання бізнес-процесів підприємств є одним із перспективних напрямків удосконалення системи управління господарською діяльністю. Усі розглянуті методи моделювання бізнес-процесів формують широкі функціональні можливості, а також забезпечують умови адаптації підприємств до роботи з інформаційними системами. Вибір методу моделювання у цілому залежить від предметної області моделювання та масштабу проекту. Тому для моделювання й опису інформаційних бізнес-процесів більш прийнятним є той метод, у якому можливе агрегування й деталізація потоків даних та інформації.

Перспективним напрямком вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства є дослідження бізнес-процесів, їх детальний опис, регламентація та інтеграція економіко-математичних методів з існуючими методами моделювання.



1. Август-Вильгельм Шеер Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы". Издание 2-е, переработанное и дополненное. / Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть –МетаТехнология, 1999. – 151 с.
2. Каменнова М., Громов А., Ферапонтов М. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменнова, А. Громов, М. Ферапонтов. – М.: Весть-Мета-Технология, 2001. – 333 с.
3. Кулябов Д.С. Введение в формальные методы описания бизнес-процессов: Учеб. пособие / Д.С. Кулябов, А.В. Королькова. – М.: РУДН, 2008. – 173 с.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 319 с.
5. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/>.

## FEATURES OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

S. Urba

*Ivan Franko National University of Lviv,  
Prospect Svobody 18, UA-79008, Ukraine*

In article considers the essence of process approach, investigational theoretical bases of business processes, perfection of control system of business processes of the enterprise is offered. The features of modern methods of design of business processes of the enterprise, and also efficiency of their use, are reasonable in control system by economic activity.

**Keywords:** process approach, business processes, elements of the business process, business process management of the enterprise, modeling of business processes.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. Урба

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко  
79008 г. Львов, проспект Свободы, 18*

В статье рассмотрена сущность процессного подхода, исследованы теоретические основы бизнес-процессов, предложено совершенствование системы управления бизнес-процессами предприятия. Обоснованы особенности современных методов моделирования бизнес-процессов предприятия, а также эффективность их использования в системе управления хозяйственной деятельностью.

**Ключевые слова:** процессный подход, бизнес-процессы, элементы бизнес-процесса, управления бизнес-процессами предприятия, моделирование бизнес-процессов.