

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 39**  
Частина 2



**Одеса**  
**2019**

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ  
RESEARCH OF MUTUALITY OF BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISE

У статті узагальнено сучасні теоретичні та прикладні дослідження з проблем процесного управління, виокремлено основні характеристики процесів, а саме те, що, процес характеризує рух чого-небудь; він має певний результат або мету. Тобто мета або результат є необхідним компонентом процесу, а процесний характер проявляється з діалектичного розуміння світу. Рух є першопочатковим від процесу. Оскільки за системного підходу всі суб'єкти господарювання є системами, підприємство розглядається як відкрита система, в господарській діяльності якої є необхідність урахування швидко мінливих процесів зовнішнього середовища й аналізу його впливу на внутрішній стан підприємства. Доведено, що всі дані по окремому продукту, для розрахунку яких використовуються головним чином дані бухгалтерського обліку, співвідносяться з результатами, ресурсами і зусиллями всього бізнесу, а аналіз показників, що характеризують діяльність бізнес-процесів підприємства, дасть можливість розширити стратегічні можливості підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-процес, конкурентоспроможність, ефективність функціонування підприємства, ресурси, управлінські рішення, аналіз.

В статье обобщены современные теоретические и прикладные исследования по

проблемам процессного управления, выделены основные характеристики процессов, а именно то, что процесс характеризует движение чего-либо; он имеет определенный результат или цель. То есть цель или результат является необходимым компонентом процесса, а процессный характер проявляется из диалектического понимания мира. Движение является первоначальным по отношению к процессу. Поскольку при системном подходе все субъекты хозяйствования являются системами, предприятие рассматривается как открытая система, в хозяйственной деятельности которой необходима учет быстро меняющихся процессов внешней среды и анализа его влияния на внутреннее состояние предприятия. Доказано, что все данные по отдельному продукту, для расчета которых используются главным образом данные бухгалтерского учета, соотносятся с результатами, ресурсами и усилиями всего бизнеса, а анализ показателей, характеризующих деятельность бизнес-процессов предприятия, позволит расширить стратегические возможности предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, конкурентоспособность, эффективность функционирования предприятия, ресурсы, управленческие решения, анализ.

УДК 657:338.27(075.8)

**Гайдаєнко О.М.**

к.е.н., доцент кафедри економічного аналізу  
Одеський національний економічний університет

*The article summarizes modern theoretical and applied researches on problems of process management, highlights the main characteristics of processes. Namely, the process characterizes the movement of something; he has a certain result or purpose. That is, the goal or result is a necessary component of the process, and the process character is manifested in the dialectical sense of the world. The movement is the first step from the process. Since, in a systematic approach, all business entities are systems, the enterprise is considered an open system, in the economic activity of which is the need to take into account the rapidly changing processes of the environment and analysis of its impact on the internal state of the enterprise. An open system is characterized by interaction with the external environment and has inputs and outputs. At the entrance, the enterprise receives from the environment information, capital, human resources and materials. In the process of transformation, the enterprise processes these inputs, turning them into products and services - extracts of the enterprise. At the same time, the main difference between business processes from other processes occurring in nature and in society is their affiliation with the entrepreneurial activity carried out by a person in various spheres. An important condition for effective management, the achievement of goals, and the reasonableness of management decisions is that the enterprise must meet the basic principles of efficiency: on the one hand, as a quantitatively measured product (output, sales, volume of material costs, cost, etc.), which is produced in the process of functioning of the system, that is, as the "exit" of the system. On the other hand, the result is the difference between the useful part of the "exit" of the system and the resources used. In this case, the results that reflect the changes in the system, in particular the accumulation or reduction of resources, will be taken into account. This approach is characterized by increased resource efficiency. It is proved that all data for a single product, for the calculation of which is mainly used for accounting purposes, relates to the results, resources and efforts of the entire business. Since each product is the result of activity - the flow of value creation or the direction of the product business, it can be considered as a strategic business unit. An analysis of the indicators characterizing the business activities of the enterprise will enable the company to expand the strategic capabilities of the company, is an important step towards understanding and accurately assessing the situation, determining the direction of action and adopting appropriate management decisions.*

**Key words:** business process, competitiveness, efficiency of enterprise operation, resources, managerial decisions, analysis.

**Постановка проблеми.** Логіка конкурентної боротьби диктує вибір економічного інструментарію щодо управління бізнес-процесами на підприємствах. Т. Одінцова зазначає: «Сьогодні підприємство не може розглядатися поза середовищем його функціонування, його розвиток передбачає формування такого механізму управління внутрішніми процесами, який забезпечує не тільки ефективність діяльності, а й постійну взаємодію з цим середовищем з урахуванням перспектив життєздатного і динамічного в ній існування» [4, с. 49].

Забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності господарюючих

суб'єктів ринку в економічних умовах, що постійно змінюються, зумовлює необхідність використання методології процесного підходу до управління, пошуку і застосування нових методів та інструментів управління бізнес-процесами підприємницької діяльності, на основі яких можливим буде визначення резервів зростання конкурентоспроможності в стратегічному періоді, зокрема шляхом зростання ефективності використання ресурсного потенціалу та отримання відповідних конкурентних переваг. Насамперед потрібно науково обґрунтувати сутність і класифікацію бізнес-процесів у підприємстві, дослідити методологічні основи їхнього формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У площині означеної нами проблематики заслуговують на увагу дослідження таких науковців, як П. Друкер, М. Портер, Р. Чейз, Б. Андерсен, Е.А. Аткінсон, Р.Д. Банкер, С.М. Братушка, Е. Демінг, В.Г. Єліферов, Р.С. Каплан, В.М. Ковальов, О.В. Корзаченко, Л.А. Козерод, А. Кочнев, Р. Купер, В.С. Лосєв, Д.П. Нортон, Н.С. Орленко, В.В. Репін, В.Ф. Ситник, К.К. Чупров, С.Е. Щепеткова, М.В. Яцко. Кожен із підходів має як свої переваги, так і недоліки, які необхідно ретельно дослідити, зважити та узагальнити з метою вибору найбільш результативного підходу та створення узагальненої системи показників оцінювання бізнес-процесів сучасних підприємств. Більшість наявних наукових розробок щодо процесних технологій розвиває технічну сторону проблеми і вкрай недостатньо пов'язує її з економічними складниками.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування сутності бізнес-процесів у підприємстві з метою удосконалення методологічних основ їхнього формування та підвищення ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасний етап розвитку економічних процесів на мікрорівні характеризується активізацією інтеграції, орієнтацією на вимоги зарубіжних ринків, упродовженням адаптивних систем управління.

Сучасна системологія (наука про розвиток систем) стверджує, що будь-яка система в процесі свого існування (життєдіяльності) може перебувати в стійкому або нестійкому положенні [12; 13]. Нестійке положення переважає, оскільки саме наявність перехідних процесів, що генеруються внутрішніми або зовнішніми збуреннями, спонукає систему до зміни параметрів свого існування. Ці зміни можуть мати позитивний вплив (трансформаційні процеси) або негативні наслідки (переломні, кризові або катастрофічні процеси).

За системного підходу всі суб'єкти господарювання є системами. Рух будь-якої системи являє собою деяку послідовність змін її станів. Це може бути і «сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату», і рух системи за фазами життєвого циклу від освіти системи до її загибелі відповідно до закону розвитку. Щодо відмінності процесів і систем висловлено багато поглядів. Водночас Е. Демінг використовував термін «система» для позначення процесу, що знаходиться в статично керованому стані, а найбільш прості моделі економічної системи – це укрупнення моделі функціонального типу, що реалізують метод «чорного ящика» з основними частинами «Вхід», «Процес» і «Вихід» [9, с. 127].

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем і має входи і виходи.

На вході підприємство отримує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Ці компоненти називаються входами. У процесі перетворення підприємство обробляє ці входи, перетворюючи їх у продукцію і послуги. Ця продукція і послуги є виходами підприємства, вона виноситься в навколишнє середовище. У ринкових умовах господарювання підприємство – це відкрита система, в господарській діяльності якої є необхідність урахування швидко мінливих процесів зовнішнього середовища й аналізу його впливу на внутрішній стан підприємства. За таких умов функціонування стабільна, результативна господарська діяльність підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися до навколишнього середовища, не змінюючи запланованого розвитку. Йдеться про здатність підприємства як системи перебувати в стані динамічної рівноваги його елементів. Рівновага є необхідною умовою оптимальності економічного розвитку. Слід зазначити, що наукова база досліджень помітно розширилася за останні роки, однак питанням забезпечення збалансованої результативності поки не приділено уваги, що і вимагає наукового осмислення цієї проблеми.

Результативність пов'язана з виробничими й управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх вирішення, а саме: з одного боку, залежить від умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого – від зовнішнього середовища і ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку і величину доходу від реалізованого товару.

Таким чином, логічно розглянути процесний підхід, що розглядає роботу по досягненню цілей, як не випадкове одноразова дія, а ланцюг взаємопов'язаних і/або узгоджених дій для отримання результатів згідно з поставленими цілями [14, 15, 16].

Процесний підхід став одним із базових принципів, які відображають філософію управління підприємством із позицій якості. Визначимося спочатку із тлумаченням терміну «процес» (див. табл. 1).

Виділяючи найбільш загальне у визначеннях та тлумаченнях, що характеризують процес, варто сформулювати такі його властивості [18]:

– по-перше, процес як явище характеризує рух чого-небудь. Такими змінами взагалі є не будь-які зміни, але лише ті, що мають певний результат або мету. Мета або результат є, як правило, необхідним компонентом процесу;

– по-друге, процесний характер проявляється з діалектичного розуміння світу, яке полягає у тому, що явищам притаманний рух у різних формах та способах. Рух є першопочатковим від процесу.

Роботи Майкла Хаммера і Джеймса Чампі викликали інтенсивне впровадження процесного підходу на підприємствах. У книзі «Реінжиніринг

корпорації: маніфест революції в бізнесі» вони пропонують таке визначення бізнес-процесу: «комплекс дій, в якому на основі одного або більше видів вихідних ресурсів створюється цінний для клієнта результат» [10]. У монографії «Ефективне управління» (1964 р) П. Друкер задовго до того, як процесний підхід виріс до рівня одного з базових принципів сучасної управлінської парадигми, закликає менеджмент думати про свій бізнес як про «систему операцій». Ним закладені основи економічної ідентифікації процесів, обчислення собівартості за операціями процесу й управління, заснованого на аналізі результативних областей і витрат, що має стати частиною загального розуміння бізнесу як системи [1]. На рубежі ХХ – ХХІ сторіч менеджмент зазнає радикальних змін (таблиця 2).

Тобто «на першому місці – бізнес процеси». Перехід від терміна «процес» до терміна «бізнес-процес» повинен мати певні підстави, щоб

відрізнити бізнес-процеси від інших процесів, що йдуть у природі і суспільстві. Головним із них є приналежність бізнес-процесів до підприємницької діяльності, що здійснюється людиною в різних сферах, їхній прямий зв'язок. Можна сказати, що підприємницька діяльність, що реалізується в організації, компанії, фірмі, на підприємстві включає безліч процесів, підпроцесів, операцій і дій, які за своїм характером можна ідентифікувати з бізнес-процесами.

Вхід бізнес-процесу – це ресурси (витрати), які трансформуються (матеріали, інформація, споживачі (клієнти), і ті, які трансформують (засоби виробництва, персонал). Вхід завжди повинен мати свого постачальника. Всі процеси на підприємствах існують для того, щоб виробляти продукти або надавати послуги. Продукти (матеріальні або інформаційні) і послуги – це вихід процесу, який завжди має свого споживача.

Таблиця 1

Тлумачення поняття «процес» різними науковцями

№ п/п	Автор	Визначення	Ознаки поняття
1.	Азриліан О.М. [5]	Рух будь-якого явища, послідовна зміна станів, стадій розвитку тощо. Сукупність послідовних дій для отримання будь-якого результату	– зміна – результат
2.	Мочерний С.В. [6]	Закономірна, послідовна зміна явища, її перехід в інше явище (розвиток)	– зміна
3.	Єфремов Т.Ф. [7]	Рух будь-якого явища. Сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату	– зміна – результат
4.	Service Support Book [8]	Зв'язаний набір дій, видів діяльності, змін тощо, виконуваних агентами з метою задоволення потреби або досягнення мети	– зміна (рух) – результат
5.	Бйорн Андерсен [17]	Деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід у результати або вихід	– зміна – результат

Таблиця 2

Зміна поглядів на організаційну структуру

Змінні	П. Друкер [1]	Е. Демінг [9]	М. Хаммер [10]
менеджмент	Менеджмент існує заради результатів, які організація отримує в зовнішньому середовищі. Наступність – найважливіший іспит. Прибуток не є першочерговою метою.	Прийміть нову філософію. Сталість мети. Заснувати лідерство. Залученість зовнішнього керівництва. Менеджмент на основі плідної співпраці.	У кожного бізнес-процесу повинен бути менеджер, відповідальний за бізнес-процес від початку до кінця. Готуйтеся до непередбачуваного майбутнього
Партнери	Фундаментом діяльності повинна стати цінність, яка сприймається споживачем. В основі політики повинні бути цінності клієнтів. Економічний ланцюжок об'єднує справжніх партнерів	Співпрацюйте з обмеженим числом перевірених постачальників. Покінчіть із практикою закупівель за найнижчою ціною	Співпрацюйте, де тільки можна. Ведіть бізнес для клієнтів. Запропонуйте клієнтам те, що вони дійсно хочуть. Орієнтуйтеся на кінцевого споживача
Процеси	Менеджмент повинен охоплювати весь процес цілком і орієнтуватися на результат	Покращуйте кожен процес. Усуньте довірливі кількісні показники. Руйнуйте бар'єри	На першому місці – бізнес-процеси. Знесіть зовнішні стіни
Організація	Плоска структура, прозорість, мінімальна кількість рівнів, ієрархічність. Людьми не треба керувати, завдання – направляти, вони не підлегли, а партнери. Цілковито правильної організації немає	Навчання – частина робочого процесу. Відмовтеся від порожніх гасел і закликів. Позбудьтеся страхів.	Віртуально інтегроване «розширене підприємство». Перетворіть творчість у систему.

Важливою умовою ефективного господарювання, досягнення цілей, обґрунтованості управлінських рішень є те, що підприємство відповідає основоположним принципам ефективності. В економічній літературі результативність розглядається, з одного боку, як кількісно вимірний продукт (обсяг виробництва, реалізації, обсяг матеріальних витрат, собівартість тощо), який вироблений у процесі функціонування системи, тобто як «вихід» системи. З іншого боку, результат – це різниця між корисною частиною «виходу» системи та використуваними ресурсами. У цьому разі будуть враховані результати, які відображають зміни саме в системі, зокрема накопичення або скорочення ресурсів. Цей підхід характеризує підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, ефективність функціонування підприємства (понесених витрат) визначається шляхом порівняння витрат та отриманого ефекту.

Аналізуючи тенденції розвитку бізнесу, П. Друкер прийшов до таких тверджень: найбільший обсяг продукції і доходу забезпечується малою кількістю найменувань з усієї номенклатури товарів; реальні витрати залежать від кількості операцій, які вимагає кожен товар, і частки товарів усіх витрат різні; спосіб розподілу витрат відповідно до кількості операцій є єдиним, за якого досягається близьке наближення до фактичного визначення витрат. Тому для кожної результативної області необхідний аналіз, точкою відліку для якого є такі реалії бізнесу:

- чиста сума продажів – це сума продажів підприємства, зменшена на суму витрат на сировину і комплектуючі вироби;

- загальний дохід підприємства – це чисті продажі мінус постійні витрати;

- дохід від продажу товару – це відсоток загальних доходів компанії, відповідний відсотку, який становлять продажі цього товару (мінус закуплені сировина і комплектуючі вироби, що йдуть безпосередньо на його виготовлення) в чистій сумі продажів підприємства;

- частка товару в загальних витратах – це відсоток загальних витрат підприємства (мінус закуплена сировина і постійні витрати), які відповідають відсотковій частці ділових операцій, які знадобилися для випуску цього товару, в загальному обсязі операцій на підприємстві;

- внесок у чистий дохід – це різниця між доходами від товару і його часткою в загальних витратах;

- коефіцієнт вкладу в дохід, тобто здатність товару створювати дохід – це внесок в чистий дохід цього товару на кожен мільйон умовних одиниць продажів [11, с. 45].

Така форма аналізу може піддати перевірці весь асортимент продуктів, що випускаються підприємством. Всі дані за окремим продуктом, для розра-

хунку яких використовуються головним чином дані бухгалтерського обліку, співвідносяться з результатами, ресурсами і зусиллями всього бізнесу. Кожен продукт є результатом діяльності – потоку створення цінності або продуктового бізнес-напряму, що розглядається як стратегічна бізнес-одиниця. Аналіз показників, що характеризують діяльність підприємства за кожним із продуктових бізнес-направів, розширює стратегічні можливості підприємства, будучи істотним кроком до розуміння і точної оцінки ситуації, визначення напрямку дій і прийняття відповідних управлінських рішень.

Однією з концепцій, ключової для розуміння ролі процесів у діяльності підприємства, є концепція ланцюжка доданої цінності. Її автор М. Портер [2] під час аналізу діяльності підприємства запропонував сконцентруватися на бізнес-процесах, або ланцюжках створення доданої цінності. Після того як визначено продукт, найважливішим завданням визначення цінності стає встановлення цільових витрат. Після того як цільові витрати визначені, вони стають критерієм для перевірки правильності кожного кроку в потоці створення цінності: проектування та розроблення, прийому замовлення і виготовлення продукту. Кожен з елементів ланцюжка створення цінності може слугувати джерелом помітної переваги.

Аналіз методів упровадження процесного підходу до управління підприємствами в Україні показав, що це впровадження обмежується описом і автоматизацією бізнес-процесів. Але в реальній дійсності для ефективної реалізації цього підходу необхідне проходження повного циклу управління бізнес-процесами:

- бізнес-процеси повинні бути структуровані й описані;

- для реалізації бізнес-процесів необхідна регламентація бізнес-процесів;

- аналіз і оцінка бізнес-процесів (точність їх виконання, розрахунок значень показників ефективності, співвіднесення їх із плановими значеннями) повинні здійснюватися регулярно, в результаті чого виявляються проблеми і недоліки;

- обов'язковий процес оптимізації бізнес-процесів.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Управління бізнес-процесами не суперечить системному підходу. Більше того, процесний підхід націлений на безперервність управління в межах системи бізнес-процесів за їх взаємодії. Таким чином, можна досягти бажаного результату більш ефективним способом, якщо керувати діяльністю і відповідними ресурсами як процесом.

Для впровадження процесного підходу до управління підприємством необхідно акцентувати увагу на таких завданнях, як:

- контроль за правильністю виконання бізнес-процесів;



– аналіз показників ефективності бізнес-процесів.

Вважаємо, що управління бізнес-процесами підприємницької діяльності підприємства – це системний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності підприємства та його процесів, який полягає у наданні постійного цілеспрямованого впливу на об'єкти управління – входи, виходи, ресурси з метою підвищення результативності бізнес-процесів діяльності підприємства шляхом їх ідентифікації, моделювання, аналізу і безперервного вдосконалення.

Дослідження бізнес-процесів підприємства вимагає впровадження певної системи показників, за допомогою яких можна проводити моніторинг та вимірювання процесів. Тому перспективою подальших розробок є аналіз наявних підходів та методів оцінювання бізнес-процесів з метою подальшого розвитку цих методів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
2. Портер М. Конкуренция. М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.
3. Особливості впровадження МСФЗ в Україні. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/6889/1/Shelupets.pdf> (дата звернення 2.03.2019).
4. Одінцева Т. Роль контролінгу у формуванні інформаційного середовища збалансованого сталого розвитку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 7. С. 49–53.
5. Большой экономический словарь/ Общая редакция А.Н. Азрилияна. Москва: Фонд «Правовая культура», 1994. 528 с.
6. Економічна енциклопедія / Відп. ред. С.В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», Т.3. 2002. 952 с.
7. Толковый словарь. Новый словарь русского языка. / ред. Т.Ф. Ефремов. М.: Русский язык, 2000. 832 с.
8. Service Support Book/ Office of Government Commerce (OGC). Publisher: TSO (The Stationery Office). Published 14 June 2000. 312 p.
9. Нив Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 370 с.
10. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. М. : Хорошая книга, 2005. 336 с.
11. Друкер П. Эффективное управление. М. : Астрель, 2004. 284 с.
12. Егоров П. В., Лысенко Ю.Г. Экономическая кибернетика: учебное пособие. Донецкий национальный университет. 2-е изд. Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. 516 с.
13. Качанова Т. Л., Фомин Б.Ф.. Новая методологическая платформа общей системологии. СПб.: Издательско-полиграфический центр СПбГЭТУ. 1998. 41 с.
14. Кузькін Є.Ю. Обґрунтування взаємозв'язку стійкості та стабільності економічних систем промислових підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/16756/1/240> ( дата звернення: 2.02.2019).
15. Савіна Г.Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості . Монографія. Херсон : Херсонський держ. техн. Ун-т, 2004. 300 с.
16. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. К. : Либідь, 2004. 48 с.
17. Андерсен Б. Бізнес процеси. Інструменти вдосконалення / пер. з англ. під наук. ред. Ю.П. Адлера. М.: РІА «Стандарти та якість», 2006. С. 126.
18. Даньків Й.Я., Яцко М.В. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні: процесний підхід. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9337/1> (дата звернення: 26.02.2019).