

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### KEY ASPECTS OF ADMINISTRATION BY BUSINESS PROCESSES IN THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто ключові аспекти взаємодії бізнес-процесів на підприємстві. Проаналізовано наступні аспекти взаємодії бізнес-процесів, як організація матеріальних та інформаційних потоків, використання загальних знань і технологій. Підтверджено, що основою бізнес-системи є комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, в ході яких споживаються різні ресурси; у результаті переробки яких виробляється певна продукція або надаються певні послуги, необхідні споживачам.*

**Ключові слова:** бізнес-процеси, бізнес-система, взаємодія бізнес-процесів, функції управління, бізнес-функції, управління бізнес-процесами.

*В статье рассмотрены ключевые аспекты взаимодействия бизнес-процессов на предприятии. Проанализированы следующие аспекты взаимодействия бизнес-процессов, как организация материальных и информационных потоков, использования общих знаний и технологий. Подтверждено, что основой бизнес-системы является комплекс взаимосвязанных видов деятельности, в*

*ходе которых потребляются различные ресурсы; в результате переработки которых производится определенная продукция или предоставляются определенные услуги, необходимые потребителям.*

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, бизнес-система, взаимодействие бизнес-процессов, функции управления, бизнес-функции, управление бизнес-процессами.

*The article discusses key aspects of the interaction of business processes in the enterprise. Analyzed the following aspects of the interaction of business processes as the organization of material and information flows using general knowledge and technologies. Confirmed that the foundation of the business system is a set of interrelated activities, in which different resources are consumed; as a result of processing which produces some products or provided certain services required consumers.*

**Key words:** business processes, business system, the interaction of business process management, business functions, business process management.

УДК 65:005.4

**Іванченко Н.О.**

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

Національний авіаційний університет

**Канарський В.А.**

магістр

Національний авіаційний університет

**Постановка проблеми.** У даний час багато підприємств, які впроваджують процесний підхід, концентруються переважно на проблемах організації окремих бізнес-процесів і не приділяють достатньої уваги питанням взаємодії різних процесів один з одним. На наш погляд, впровадження процесного підходу на підприємстві може забезпечити істотне підвищення ефективності бізнесу тільки в разі прийняття до розгляду всіх ключових аспектів взаємодії різних бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням аспектів управління бізнес-процесами на підприємстві присвячені праці таких вчених, як: Б. Андерсена, В. В. Єфімова, К. А., А. І. Кузнєцова, О. М. Томашевського, Г. Г. Цегелика, М. Б. Вітера, В. І. Дубука та інших науковців.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення ключових аспектів управління бізнес-процесами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне підприємство є зазвичай комплексом різних видів діяльності, і в залежності від набору видів бізнесу будується структура компанії. При цьому найважливіше значення має налагоджена взаємодія один з одним адміністративної, виробничої, фінансової, інформаційної та комунікаційної сфер діяльності компанії.

Підприємство – це перш за все бізнес-система, орієнтована на досягнення певних результатів (виробничих, фінансових). Причому так можна розглядати як підприємство в цілому, так і його

окремі підрозділи або групи підрозділів, що займаються однотипною діяльністю (наприклад, цех, що випускає основну продукцію, ремонтна майстерня, цех побічної продукції і т. ін.).

Бізнес-система є похідною від місії, цілей і стратегії підприємства, тобто зазначені елементи визначають бізнес-процеси (виробничу структуру компанії), останні у свою чергу – організаційну структуру управління компанії (ієрархію підрозділів, розподіл повноважень і відповідальності), і нарешті, названа структура визначає систему кадрового забезпечення бізнес-процесів. Сучасне підприємство можна представити, як бізнес-систему, що включає:

- напрями діяльності – різні види бізнесу, продукції або послуг, що виробляються або надаються підприємством;
- функції управління – усталені і, як правило, стандартні для компаній різних типів види діяльності, спрямовані на організацію робіт і управління компанією;
- організаційну структуру управління – склад та ієрархію управлінських підрозділів підприємства (департаментів, відділів, служб, блоків, дивізіонів);
- бізнес-функції – відокремлені види робіт, спрямовані безпосередньо на виконання основних видів діяльності компанії (виробництво продукції і послуг).

Набір бізнес-функцій менеджменту формується під впливом наступних факторів:

- кількість і характер етапів життєвого циклу товару або послуг;
- елементів виробничого забезпечення;
- напрямів діяльності компанії.

Забезпечення надійної і стійкої діяльності компанії, стабільності і прибутковості її бізнесу – непросте завдання, і його успішне вирішення можливе за виконання ряду умов:

1. Створена організація як узгоджена і несуперечлива бізнес-система, тобто сформульована місія компанії і вона відома всім працівникам; визначені цілі і розроблені плани їх реалізації; бізнес-процеси структуровані і взаємопов'язані у просторі і в часі.

2. Сформована організаційна структура управління, яка забезпечує для всіх працівників компанії єдину систему цінностей, що відповідає цілям компанії, здійснює планування та організацію роботи, розподіл прав і обов'язків, забезпечує стилювання персоналу.

3. Забезпечити інформаційну підтримку бізнес-процесів, що передбачає наявність точної, повної, своєчасної і зручною у використанні інформації.

Природно, що кожна компанія прагне до того, щоб всі її бізнес-процеси були успішними. Ефективність названих процесів характеризується безліччю показників, головними з яких є продуктивність виробничих процесів і праці, а також собівартість продукції і послуг.

Управління бізнес-процесами повинно передбачати:

- включення підсистеми управління бізнес-процесами до стратегічного плану розвитку підприємства та ознайомлення з ним її співробітників; останнє повинно підвищити відповідальність персоналу, і у першу чергу із забезпечення заданого рівня продуктивності і собівартості;
- навчання персоналу підприємства основам управління бізнес-процесами, ознайомлення його із задумами керівництва; підсумком цієї роботи має стати формування єдиного у всього персоналу стратегічного бачення процедури управління бізнес-процесами.

Функції управління формуються відповідно до етапів управлінського циклу і знаходяться в тісному зв'язку з бізнес-функціями підприємства, створюючи цілісну систему менеджменту і дозволяючи спеціалізувати окремі органи управління і працю окремих менеджерів (рис. 1).

Якщо перелік основних функцій менеджменту для різних підприємств відносно постійний (у деяких випадках додають облік і аналіз або виключають мотивацію), то зміст цих функцій визначається формуванням цілей підприємства, яке починається з формулювання його місії і філософії і закінчується визначенням бізнесу, переліком і ієрархією цілей і конкретних завдань підприємства.

Планування – це визначення шляхів досягнення цілей підприємства, послідовність дій і кількісне вираження основних показників робіт. Планування пронизує всі сфери діяльності підприємства (інновації, інвестиції, персонал, фінанси, постачання, збут, маркетинг, екологію, власність, цінні папери, безпеку, зовнішньоекономічну діяльність і ін.).

Основними принципами планування є:

- безперервність (планування має охоплювати всі періоди функціонування компанії без інтервалів; план на наступний період повинен бути продовженням плану на попередній період);
- економічність (планування має передбачати найбільш економічні способи досягнення намічених результатів);
- техніко-економічна, соціально-економічна і еколого-економічна обґрунтованість планових показників (планові розрахунки повинні бути обґрунтовані з технічної, економічної, соціальної та екологічної точок зору);
- простота і ясність (всі планові орієнтири повинні бути зрозумілі персоналу компанії, так як тільки в цьому випадку виконання планових завдань стане для працівників усвідомленим і цілеспрямованим впливом).

Процес планування включає в себе наступні етапи:

1. Формування цілей, визначення того, які результати хоче отримати компанія.

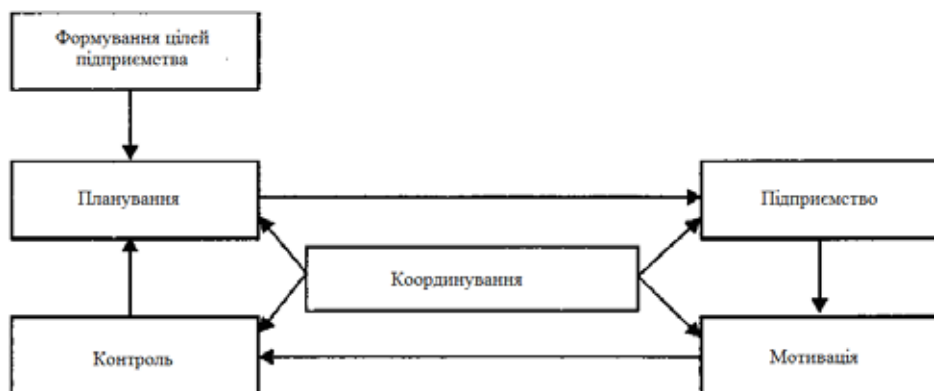


Рис.1. Взаємозв'язок основних функцій управління

2. Обґрунтування комплексу способів досягнення поставлених цілей.

3. Складення плану робіт по реалізації обраних в п. 2 способів.

4. Визначення кількості і якості ресурсів (матеріальних, людських, фінансових, інформаційних), потрібних для виконання плану.

5. Призначення відповідальних за виконання окремих розділів плану (виробничого, фінансового, з праці і т. ін.).

6. Контроль за виконанням плану.

7. Корегування показників плану в процесі його виконання у разі виникнення непередбачених обставин.

При побудові системи управління бізнес-процесами на підприємстві важливу роль відіграють не тільки питання ефективної організації окремих процесів, а й питання взаємодії різних бізнес-процесів між собою. На наш погляд, аналіз взаємодії бізнес-процесів повинен виконуватися стосовно до наступних областей (рис. 2).

Аналіз матеріальних потоків пов'язаний з пошуком варіантів оптимізації використання матеріальних ресурсів і завантаження виробничих потужностей, скорочення неефективних і зайвих переміщень комплектуючих, незавершеного виробництва і готової продукції. Метою проведення даного виду аналізу є підвищення ефективності виконання бізнес-процесів, а також скорочення часу виконання бізнес-процесів.

У рамках аналізу інформаційних потоків розглядаються питання синхронізації обміну інформацією між різними бізнес-процесами: визначається структура переданих повідомлень, ролі учасників, задіяних в інформаційному обміні, базові сценарії обміну повідомленнями та можливі винятки. У рамках сучасних методологій моделювання бізнес-процесів питань управління бізнес-процесів (визначення специфікацій взаємодії між окремими процесами), приділяється підвищена увага –

з'являються спеціальні стандарти і інструменти моделювання, призначені для використання в даній області.

Метою аналізу інформаційних потоків є мінімізація затримок, пов'язаних з несвоєчасністю / неповнотою інформації, що передається і, як наслідок, скорочення часу виконання бізнес-процесів.

У ряді випадків у рамках аналізу інформаційних потоків, крім питань, пов'язаних з управління бізнес-процесів, повинні розглядатися питання інформаційної безпеки. Це відноситься, наприклад, до ситуацій, коли передані дані є конфіденційними і / або є підставою для виконання фінансових транзакцій. У цьому випадку розглядаються такі аспекти обміну інформацією, як: ідентифікація і аутентифікація користувачів, підтвердження цілісності інформації, що передається, захист від несанкціонованого доступу і та ін.

Нарешті, третя ключова область аналізу взаємодії бізнес-процесів – аналіз використання загальних знань і технологій. Відзначимо, що в сучасних умовах завдання підвищення ефективності спільного використання різних технологій безпосередньо пов'язана із впровадженням корпоративної політики стандартизації програмного і апаратного забезпечення, що базується на використанні міжнародних і вітчизняних стандартів з ІТ, а також практик провідних компаній.

Для багатьох підприємств (зокрема, підприємств матеріального виробництва) найбільш важливою областю аналізу взаємодії бізнес-процесів є аналіз ефективності організації матеріальних потоків, що включає, перш за все, аналіз проблем оптимального розподілу ресурсів. Традиційно для вирішення задач оптимального розподілу ресурсів використовується інструментарій математичного моделювання. При побудові економіко-математичних моделей часто не приділяється увага питанню пріоритетності бізнес-процесів, що використовують загальні ресурси, по

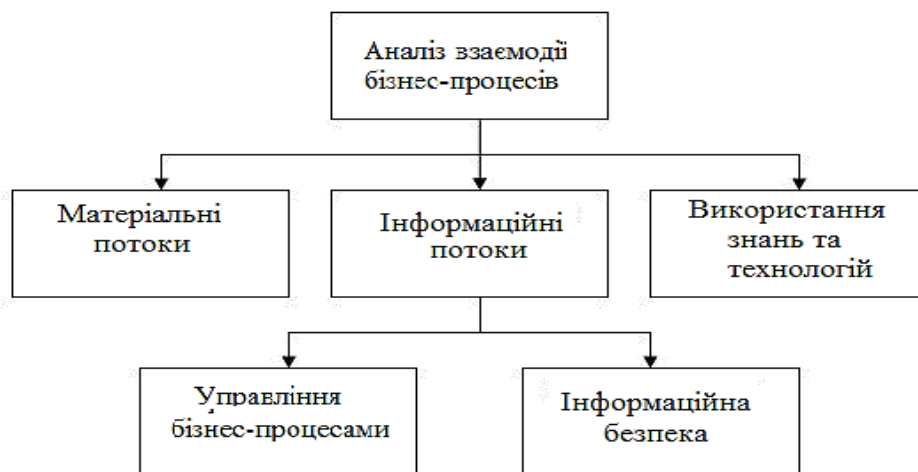


Рис. 2. Аналіз взаємодії бізнес-процесів на підприємстві

відношенню один до одного. На наш погляд, це питання є ключовим; саме виходячи з визначення пріоритетів бізнес-процесів повинна будуватися модель оптимізації. Бізнес-процеси, що використовують загальні ресурси, можуть перебувати в наступних відносинах:

1. Процеси однаково значущі для підприємства. У цьому випадку розподіл ресурсів виконується виходячи з максимізації загального прибутку, одержуваного в результаті виконання всіх пов'язаних бізнес-процесів.

2. Окремі бізнес-процеси мають для підприємства більш високий пріоритет, ніж інші. У цьому випадку при розподілі ресурсів потреби бізнес-процесів менш значущих для підприємства задовольняються за залишковим принципом – після того, як будуть повністю забезпечені потреби бізнес-процесів вищого пріоритету. При побудові економіко-математичної моделі максимізована цільова функція повинна відображати прибуток, одержуваний від виконання бізнес-процесу з більш низьким пріоритетом. При цьому система обмежень моделі повинна включати обмеження максимального для даного бізнес-процесу обсягу кожного виду спільно використовуваних ресурсів, який розраховується виходячи з вимоги повного задоволення потреб в цьому виді ресурсів бізнес-процесу з більш високим пріоритетом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підтверджено, що основою бізнес-системи підприємства є бізнес-процеси, які представляють комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, в ході яких споживаються різні ресурси; у результаті їх переробки виробляється певна продукція або надаються певні послуги, необхідні споживачам. Набір бізнес-процесів природно повинен відповідати місії, цілям і стратегії підприємства. Кожен бізнес-процес спрямований на те, щоб надати покупцеві продукт або послугу, які задовольняли б його за своєю якістю і ціною.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Андерсен Бьёрн ; [пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер]. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов [Текст] : [учебное пособие] / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.
3. Кузнецов А. И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / А. И. Кузнецов // Портал iTeam – Технологии корпоративного управления. – URL : [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1469](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469)
4. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський, Г. Г. Цегелик, М. Б. Вітер, В. І. Дубук. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
5. Морщенок Т. С. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами в контексте реализации стратегии развития предприятия / Т. С. Морщенок // Бизнес Информ. – 2014. – № 11. – С. 38–41.

#### REFERENCES:

1. Andersen B. Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya [Tekst] / Andersen B'ern ; [per. s angl. S. V. Arinicheva ; nauch. red. Yu. P. Adler]. – M. : RIA "Standarty i kachestvo", 2003. – 272 s.
2. Efimov V. V. Opisanie i uluchshenie biznes-protsessov [Tekst] : [uchebnoe posobie] / V. V. Efimov. – Ul'yanovsk : UIGTU, 2005. – 84 s.
3. Kuznetsov A. I. Metodika provedeniya obsledovaniya biznes-protsessov kompanii [Elektronnyy resurs] / A. I. Kuznetsov // Portal iTeam – Tekhnologii korporativnogo upravleniya. – URL : [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1469](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469)
4. Tomashevskiy O. M. Informatsiini tekhnolohii ta modeliuvaniya biznes-protsesiv : navch. posib. / O. M. Tomashevskiy, H. H. Tsehelyk, M. B. Viter, V. I. Dubuk. – K. : Tsentri uchbovoi literatury, 2012. – 296 s.
5. Morshchenok T. S. Teoreticheskie aspekty upravleniya biznes-protsessami v kontekste realizatsii strategii razvitiya predpriyatiya / T. S. Morshchenok // Biznes Inform. – 2014. – № 11. – S. 38–41.

**Ivanchenko N.O.**

Candidate of Economic Sciences  
Senior Lecturer at Department of Economic Cybernetics  
National Aviation University  
**Kanarskyi V.A.**  
Master  
National Aviation University

#### KEY ASPECTS OF ADMINISTRATION BY BISNES PROCESSES IN THE ENTERPRISE

Currently, many companies are adopting the process approach, focusing primarily on issues of organization of individual business processes and do not pay enough attention to the interaction of different processes with each other. In our view, the introduction of the process approach in the enterprise can provide significant business efficiency only when taking into consideration all the key aspects of the interaction of various business processes.

Enterprise – is business-oriented system to achieve certain results. The company can be considered as a whole and its individual units or groups of units engaged in the same type activity. Business system is derived

from the mission, goals and business strategy, that these elements define business processes (production company structure), the latter, in turn, – the organizational structure of the company (hierarchy of divisions, the division of powers and responsibilities), and finally, called system structure determines staffing business processes. Modern enterprise can be represented as a business system that includes: activities – different types of businesses, products or services produced or provided by the company; management functions – established and generally standard for companies of different types of activities aimed at organizing work and management of the company; organizational management structure – structure and hierarchy of administrative divisions (departments, divisions, services, units, divisions); business function – separate kinds of work, sent directly to perform basic activities of the company (production and services).