

економіки [Текст] [Електронний ресурс] / О. А. Пріпутніков // Економіка та підприємництво. – 2012 р. – № 1. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012_1

19. Санін В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес планах компании [Текст] / В. В. Санін // Корпоративные финансы. – 2009. – № 2 (10). – С. 112 – 132.

20. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління [Текст] / А. В. Сотніков // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 714. – С. 252 – 257.

21. Старюк П. Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления [Текст] / П. Ю. Старюк // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 5 – 15.

22. Тихонова В. В. Совершенствование управления корпоративным взаимодействием групп стейкхолдеров открытого акционерного общества : автореф. дис. ... канд. экон. наук спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями; экономика, организа-

ция и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» / В. В. Тихонова. – СПб., 2011. – 26 с.

23. Патрушева Е. Моделирование ресурсных потоков компании и ее стейкхолдеров в процессе формирования совокупной стоимости [Текст] / Е. Патрушева, К. Прохоров // Логистика. – 2011. – № 8. – С. 62 – 64.

24. Нагорнов А. В. Исследования социальной ответственности компании [Текст] / А. В. Нагорнов, М. С. Солнцева // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 112 – 132.

25. Eddy Wymeersch. Corporate governance and financial stability / Wymeersch Eddy // IMF Working Paper Series. – 2008. – WW/08/11. – pp. 1 – 13.

26. King code of governance 2009 [Електронний ресурс]: Institute of Directors Southern Africa // Режим доступу : <http://african.ipapercms.dk>

27. Mitchell R. K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts [Text] / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – No. 4. – P. 853 – 886.

УДК 658.512:005

ЦІЛЕОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

КОТЛИК А. В.

УДК 658.512:005

Котлик А. В. Цілеорієнтований підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства

У статті визначено сутність процедури ідентифікації бізнес-процесів та її місце при створенні процесної моделі підприємства. Окреслено коло властивостей бізнес-процесу, які мають бути визначені при його ідентифікації. Розглянуто підходи до побудови процесної моделі підприємства, визначено їх переваги та недоліки. Розглянуто процедури структуризації та ідентифікації бізнес-процесів підприємства, альтернативні за напрямом просування по рівнях його ієрархії. Продемонстровано, що мета (завдання), на досягнення якої спрямований бізнес-процес, безпосередньо визначає його межі по виходу і опосередковано (через виробничу й управлінську технологію підприємства і відповідно до прийнятого рівня деталізації бізнес-процесів) – межі по входу. Запропонований підхід до ідентифікації бізнес-процесів на основі їх цілей проілюстровано на прикладі збутової діяльності підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, ідентифікація бізнес-процесу, межі бізнес-процесу, цілі бізнес-процесу, «воронка продажів»

Рис.: 1. Бібл.: 14.

Котлик Андрій Валерійович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kotlik_a@rambler.ru

УДК 658.512:005

Котлик А. В. Целеориентированный подход к идентификации бизнес-процессов предприятия

В статье определена сущность процедуры идентификации бизнес-процессов и ее место при создании процессной модели предприятия. Очерчен круг свойств бизнес-процесса, которые должны быть определены при его идентификации. Рассмотрены подходы к построению процессной модели предприятия, определены их преимущества и недостатки. Рассмотрены процедуры структуризации и идентификации бизнес-процессов предприятия, альтернативные по направлению продвижения по уровням его иерархии. Продемонстрировано, что цель (задача), на достижение которой направлен бизнес-процесс, непосредственно определяет его границы по выходу и опосредованно (через производственную и управленческую технологию предприятия и согласно принятому уровню детализации бизнес-процессов) – границы по входу. Предложенный подход к идентификации бизнес-процессов на основе их целей проиллюстрирован на примере сбытовой деятельности предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процесс, идентификация бизнес-процесса, границы бизнес-процесса, цели бизнес-процесса, «воронка продаж»

Рис.: 1. Библ.: 14.

Котлик Андрей Валерьевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: kotlik_a@rambler.ru

UDC 658.512:005

Kotlik A. V. Target-Oriented Approach to Identification of Business Processes of a Company

The article identifies essence of the procedure of identification of business processes and its place in creation of a process model of a company. It shapes a set of properties of the business process, which should be determined at its identification. It considers approaches to construction of a process model of a company and identifies its advantages and shortcomings. It considers procedures of structuring and identification of business processes of a company, which are alternative ones by direction of movement along levels of its hierarchy. It demonstrates that the goal (task), at achievement of which a business process is directed, directly identifies its boundaries at exit and indirectly (through production and management technology of a company and in accordance with the accepted level of detailing business processes) – boundaries at entry. The offered approach to identification of business processes on the basis of its goals is illustrated by an example of sales activity of a company.

Key words: business process, identification of a business process, boundaries of a business process, goals of a business process, purchase funnel

Pic.: 1. Bibl.: 14.

Kotlik Andrey V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Business, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kotlik_a@rambler.ru

Одним із ключових елементів діяльності будь-якого підприємства є бізнес-процеси. Адже саме тим, як вони спроектовані і як виконуються, визначається якість і споживча цінність продукції підприємства, терміни її виробництва і доставки, собівартість, що, у свою чергу, впливає на задоволеність споживача, конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. Іншими словами, якщо майбутні результати діяльності підприємства закладаються в стратегії, то досягаються вони через виконання бізнес-процесів. Розуміння цього факту викликало появу і бурхливий розвиток процесного підходу в менеджменті, який розглядає бізнес-процеси підприємства як об'єкт управління.

У свою чергу, управління бізнес-процесами підприємства вимагає їх виділення, або ідентифікації. Адже без чіткого розуміння меж і змісту бізнес-процесу його неможливо змодельовувати, проаналізувати, регламентувати та виконати інші управлінські функції, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

У наукових і практичних публікаціях ідентифікація бізнес-процесів розглядається як складова процесу їх моделювання. Проблема моделювання бізнес-процесів присвячені праці таких вчених і практиків, як Й. Беккер, В. Г. Єліферов, С. М. Ковальов, В. В. Кондратьєв, В. В. Репін, М. Роземанн, М. Ротер, С. В. Тупкало, А. В. Шеєра та інших. Розробки в цій сфері ведуть численні консалтингові компанії, розробники програмного забезпечення, міжнародні некомерційні організації (такі як Object Management Group). Створено і продовжують розвиватися різноманітні методології та нотації моделювання бізнес-процесів, більшість з яких реалізовано за допомогою програмних засобів. Це дозволяє розробляти моделі бізнес-процесів різного ступеня комплексності, з фокусом на тих чи інших аспектах управління і реалізації процесів.

Накопичений досвід моделювання бізнес-процесів дозволив створити значну кількість референтних моделей, які відображають процесну структуру підприємства. Референтною називається еталонна модель бізнес-процесу, розроблена і реалізована в компаніях конкретної галузі. Іншими словами, референтна модель бізнес-процесів надає опис найкращого практичного досвіду (*best practices*) у конкретній галузі [1, с. 228]. У той же час слід зазначити, що референтні моделі не можна просто копіювати при впровадженні процесного підходу на конкретному підприємстві – вони завжди потребують адаптації до специфічних особливостей його діяльності.

Іншими словами, використання референтних моделей безумовно спрощує проект розробки процесної моделі діяльності підприємства, але повністю відмовитися від власних розробок і доопрацювань неможливо. Тому побудова процесної моделі підприємства у будь-якому разі ґрунтуватиметься на процедурі ідентифікації процесів. І саме ця процедура сьогодні не є достатньою мірою розробленою: дослідники і практики надають рекомендації з приводу того, що саме слід робити для ідентифікації бізнес-процесів, але як це робити, залишається відкритим питанням. Іншими словами, в науковій і професійній літературі з управління бізнес-процесами можна зустріти різні точки зору на послідовність етапів

моделювання бізнес-процесів (включаючи ідентифікацію), але зміст окремих етапів залишається невизначеним. А отже, як констатує один із засновників теорії реінжинірингу бізнес-процесів Т. Давенпорт [2, с. 31], «визначення процесів – це скоріш мистецтво, ніж наука».

Мета роботи – розробити підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства на основі цілей його діяльності.

Ідентифікація бізнес-процесів є першим етапом їх моделювання і полягає в описовому виокремленні бізнес-процесів зі складу множини процесів діяльності підприємства, чіткому визначенні меж і змісту виокремлених бізнес-процесів. До ідентифікації бізнес-процесів менеджмент вдається у разі ухвалення рішення про впровадження процесного підходу до управління підприємством або окремими напрямками його діяльності.

Узагальнивши результати, отримані в роботах [3; 4, с. 142; 5, с. 61; 6, с. 68 – 70], можна дійти до висновку, що в процесі ідентифікації бізнес-процесу мають бути визначені:

1) унікальна назва й код бізнес-процесу відповідно до заздалегідь створеного класифікатору бізнес-процесів підприємства;

2) межі бізнес-процесу – певні події, тобто інформаційні стани, що виникають в процесі діяльності підприємства, які однозначно визначають початок і кінець виконання бізнес-процесу. Слід зазначити, що бізнес-процес може мати кілька можливих початкових подій (тобто подій, які ініціюють його початок) і кілька завершальних подій;

3) виходи бізнес-процесу, тобто результати матеріальної, інформаційної чи фінансової природи, які генеруються бізнес-процесом. Виходи можуть бути первинними (результати, задля отримання яких виконується бізнес-процес) і вторинними (побічні бажані або небажані результати [7];

4) входи бізнес-процесу, тобто ресурси, які під час виконання бізнес-процесу трансформуються у виходи. Первинні входи ініціюють початок бізнес-процесу, у той час як вторинні забезпечують нормальне протікання процесу, не ініціюючи його;

5) перелік підпроцесів (операцій), які входять до складу бізнес-процесу, що ідентифікується, включаючи діяльність з управління ним.

Слід окремо акцентувати увагу на тому, що автор даної статті розглядає ідентифікацію бізнес-процесу як перший крок процедури моделювання, тоді як деякі інші автори [3; 6] розглядають ідентифікований (виділений) бізнес-процес як об'єкт управління, а отже, наполягають на визначенні в процесі ідентифікації цілей бізнес-процесу, показників їх досягнення, власника процесу і його виконавців, споживачів результатів бізнес-процесу й постачальників ресурсів для його виконання, тощо. На нашу думку, означені характеристики бізнес-процесу не є необхідними з точки зору однозначної його ідентифікації і визначаються на подальших етапах моделювання.

У роботах [8, с. 91 – 94; 9, с. 37 – 38] виділено три альтернативні підходи до побудови процесної моделі

підприємства, які відповідним чином накладають обмеження і на процеси ідентифікації бізнес-процесів:

1) *побудова комплексної моделі бізнес-процесів підприємства*, яка охоплює всі (майже всі) бізнес-процеси. Використання такого підходу є в більшості випадків недоцільним з цілої низки причин. По-перше, до 60% бізнес-процесів підприємства майже неможливо структурувати [10] через багатоваріантність їх виконання, викликану їх гнучкістю і мінливістю зовнішнього середовища. А отже, моделі таких бізнес-процесів не будуть повною мірою адекватними, і їх директивне впровадження може скоріш завдати шкоди бізнесові, аніж забезпечити отримання конкурентних переваг.

По-друге, отримана процесна модель підприємства буде складною і суперечливою, що значно ускладнить, якщо не унеможливить, її аналіз [8, с. 91]. До того ж, тривалість розробки такої моделі може зробити її не релевантною через зміну реального стану бізнес-процесів підприємства під час моделювання.

По-третє, створення, а також подальший аналіз і вдосконалення такої моделі є високовитратними;

2) *ідентифікація, подальше моделювання, впровадження, аналіз і вдосконалення лише окремих бізнес-процесів*. Як правило, першими для моделювання обираються бізнес-процеси, які, по-перше, мають стратегічну значущість, а по-друге, є проблемними, тобто мають низьку ефективність / результативність [9, с. 73]. Недоліком такого підходу є ігнорування взаємозв'язків між бізнес-процесами й неможливість глобальної оптимізації діяльності підприємства (яка підміняється локальною оптимізацією кількох окремих бізнес-процесів);

3) *розробка системи процесів, яка охоплює всю діяльність підприємства, але укрупнено*. Далі підлягають деталізації 20% бізнес-процесів з процесної моделі підприємства, від впровадження процесного управління якими очікується отримати 80% результату. Цей підхід, запропонований В. В. Репіним, заслуговує, на наш погляд, найбільшої уваги, адже дозволяє, з одного боку, забезпечити оптимізацію всієї бізнес-моделі підприємства, розглянувши його як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, а з іншого – зосередити зусилля на найбільш критичних бізнес-процесах.

Якщо на підприємстві ухвалено рішення про опис системи бізнес-процесів, постає проблема вибору напрямку їх структуризації й ідентифікації. Можливі три варіанти таких напрямів [4, с. 141; 8, с. 61 – 62; 11, с. 145 – 146]:

1) «згори донизу»: спочатку діяльність підприємства структурується на верхньому рівні, а потім здійснюється поступова декомпозиція отриманих моделей бізнес-процесів;

2) «знизу догори»: моделювання починається з детального опису реально виконуваних («як є») або проєктованих («як має бути») бізнес-процесів чи навіть окремих операцій, які згодом агрегуються для отримання моделей бізнес-процесів вищого рівня;

3) «зсередини»: В. В. Репін [8, с. 61] пропонує починати структурування діяльності підприємства на середньому рівні деталізації, і лише після цього позначати межі процесів верхнього рівня.

Як було показано вище, головним завданням ідентифікації бізнес-процесів є позначення їх меж для уможливлення однозначного їх виокремлення зі складу системи бізнес-процесів підприємства. І хоча межами бізнес-процесів є події, які ініціюють і завершують процес, відповідною точкою для визначення його меж є, на нашу думку, виходи і входи. Так, наприклад, завершальні події «Готову продукцію передано на склад» або «Консультацію клієнтові надано» явним чином вказують на вихід процесу. Отже, ми стверджуємо, що вихід (виходи) бізнес-процесу визначають його межі.

У свою чергу, за М. Хамером [12, с. 90 – 91], «бізнес-процеси телеологічні, цілеспрямовані, тобто орієнтовані на результат роботи, а не роботу як самоціль», а отже, вихід будь-якого бізнес-процесу підпорядковується меті (завданню), яка ставиться перед цим процесом. Таким чином, саме мета (завдання), на досягнення якої спрямований бізнес-процес, визначає його межі по виходу, адже виконання бізнес-процесу припиняється, коли його мету досягнуто, або коли стає зрозумілим, що за умов, які склалися, досягти її неможливо.

Що стосується меж бізнес-процесу за входом, то вони, на думку автора статті, визначаються трьома основними факторами:

- ✦ метою (завданням) бізнес-процесу, яка, у свою чергу, визначає його виходи;
- ✦ існуючою на підприємстві (або ж проєктованою – для ідентифікації бізнес-процесів «як має бути») виробничою й управлінською технологією, яка детермінує альтернативні набори входів матеріальної й інформаційної природи, необхідні для отримання заданих виходів;
- ✦ прийнятим рівнем деталізації бізнес-процесів, який визначає, який із проміжних входів за технологічним ланцюжком отримання заданого виходу буде сприйматися входом бізнес-процесу.

Таким чином, приходимо до висновку, що межі бізнес-процесу визначаються, у першу чергу, його метою (завданням). Проілюструємо отриманий висновок визначенням меж бізнес-процесу (бізнес-процесів) збутової діяльності підприємства.

Як відомо, діяльність з просування й продажу продукції (послуг) підприємства спрямована на управління циклом поведінки покупця, який полягає у поступовій зміні статусу покупця від необізнаності до постійного покупця, який пропагує підприємство і його продукцію (послуги) у своєму оточенні [13]. Інструментом управління циклом поведінки покупця з боку підприємства є «воронка продажів», яка представляє собою комплекс планових і звітних показників, що відображають кількість покупців, які знаходяться (опинилися) на певному етапі циклу у плановому (звітному) періоді. На прикладі воронки продажів, наведеної в роботі [14, с. 115], стає зрозумілим, як окремі цілі діяльності підприємства дозволяють ідентифікувати бізнес-процеси, необхідні для їх досягнення (рис. 1).

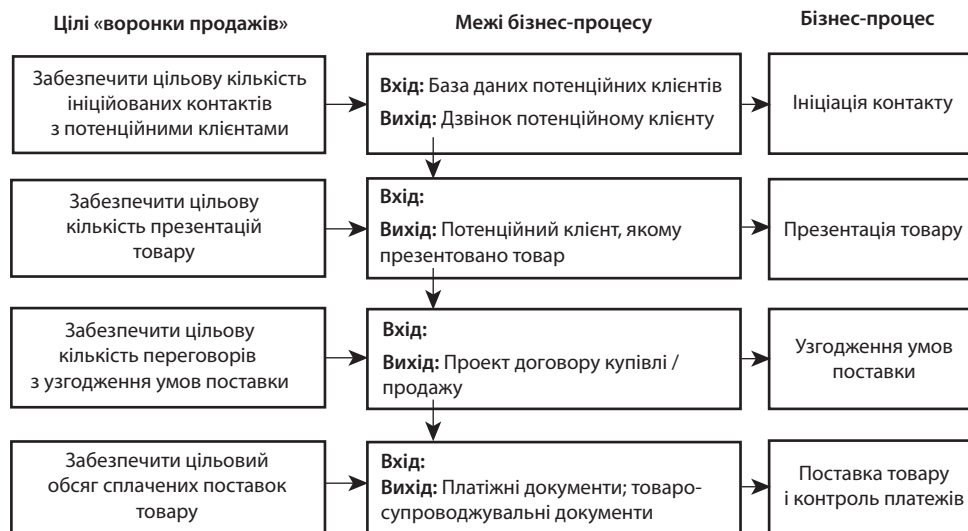


Рис. 1. Ідентифікація бізнес-процесів на основі їх цілей (на прикладі збутової діяльності підприємства)

ВИСНОВКИ

Таким чином, ідентифікацію бізнес-процесів з метою подальшого їх моделювання доцільно здійснювати виходячи з мети (завдань), які поставлено перед процесом. Запропонований підхід дозволяє знизити ступінь суб'єктивності при ідентифікації бізнес-процесів, хоча й не позбавляє від неї повною мірою, адже вибір ступеня деталізації бізнес-процесів залишається творчою процедурою. Крім того, використання розробленого в роботі підходу вимагає наявності чіткої системи цілей і завдань на підприємстві, що не завжди має місце на практиці.

Завданням подальших досліджень в окресленому напрямку є дослідження особливостей і обмежень застосування запропонованого підходу, а також формалізація процедури ідентифікації бізнес-процесів на основі їх цілей. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Handbook of research on business process modeling / Ed. by Jorge Cardoso, Wil van der Aalst. – Hershey PA, London : Information Science Reference, 2009. – 607 (XXV) p.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology / Thomas H. Davenport. – Boston, MA : Harvard Business Press, 1993. – 337 p.
3. Кондратьев В. В. Показываем бизнес процессы: от модели процессов компании до регламентов и процедур / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2008. – 256 с.
4. Лепейко Т. І. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості : монографія / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько. – Х. : [б. в.], 2012. – 221 с.
5. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В. В. Ильин. – М. : Вильямс, 2006. – 176 с.
6. Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов : Практикум / М. Рыбаков. – М. : ИКАР, 2011. – 380 с.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили]. – М. : Юнити-Дана; Юнити, 2003. – 222 с.

8. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 240 с.

9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.

10. Kemsley S. Hidden costs of unstructured processes / Sandy Kemsley [Electronic resource] // «Column 2. BPM, Enterprise 2.0 and technology trends in business» Website. – Access mode : <http://www.column2.com/2009/10/hidden-costs-of-unstructured-processes-gartnerbpm>

11. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др.; Пер. с нем. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

12. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; [пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2005. – 336 с.

13. Kotler P. Ending the War Between Sales and Marketing / Philip Kotler, Neil Rackham, Suj Krishnaswamy [Electronic resource] // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 7 (July-August), online edition. – Access mode : <http://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing/ar/1>.

14. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с.