

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНИХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ БІЗНЕСУ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2020 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 65.012.615
JEL: D21; F15; G34; L25; M11

Залуцька Х. Я. Бізнес-процеси – основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств

Труднощі ефективного управління диверсифікованими підприємствами, особливо на корпоративному рівні, полягають у складності встановлення оптимальних зв'язків між його бізнес-одинацями. Встановлення оптимальних взаємозв'язків передбачає відсіювання надлишкової інформаційної і числової повторюваності переважно описового характеру за рахунок поєднання лише певних ключових елементів конкретного явища залежно від умов, у яких воно знаходиться, що дозволяє зменшити час прийняття відповідних управлінських рішень і покращити їх якість. Відповідно, метою статті є виділення базових бізнес-процесів підприємства з визначенням ключових елементів у їх складі, які забезпечать окреслення оптимальних точок дотику для встановлення ефективних взаємозв'язків між бізнес-процесами різних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств у конкретний момент часу. За допомогою історичного методу досліджено підходи науковців до виділення бізнес-процесів на підприємстві за певними класифікаційними ознаками, окреслено особливості кожного виду бізнес-процесу та можливості їх використання для встановлення оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства. Для спрощеності дослідження розглянуті види бізнес-процесів за допомогою елементно-теоретичного методу об'єднано у певні групи відповідно до напрямків їх формування. Виділено базові бізнес-процеси у діяльності структурних одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства за допомогою методів абстрагування, аналізу, аналогії та узагальнення. Окреслено в межах виділених бізнес-процесів універсальні для усіх підприємств складові та ключові елементи зв'язків різних видів бізнес-процесів між собою. Доведено можливість використання пропозованих ключових елементів бізнес-процесів як оптимальних точок дотику при встановленні ефективних взаємозв'язків між різними одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства за рахунок детальнішого зосередження уваги на необхідних у певний момент часу їх особливостях (тривалості, грошових коштах, витратах ресурсів тощо).

Ключові слова: бізнес-процес, взаємозв'язок, диверсифіковані підприємства, ключові елементи, одиниці бізнесу, оптимальні зв'язки, управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-180-190>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 25.

Залуцька Христина Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

УДК 65.012.615
JEL: D21; F15; G34; L25; M11

Залуцкая Х. Я. Бизнес-процессы – основа эффективных взаимосвязей структурных единиц бизнеса диверсифицированных предприятий

Трудности эффективного управления диверсифицированными предприятиями, особенно на корпоративном уровне, заключаются в сложности установления оптимальных связей между его бизнес-единицами. Установление оптимальных взаимосвязей предусматривает отсеивание лишней информационной и числовой повторяемости в основном описательного характера за счет сочетания только определенных ключевых элементов конкретного явления в зависимости от условий, в которых оно находится, что позволяет уменьшить время принятия соответствующих управленческих решений и улучшить их качество. Соответственно, целью статьи является выделение базовых бизнес-процессов предприятия с определением ключевых элементов в их составе, которые обеспечат определение оптимальных точек соприкосновения для установления эффективных взаимосвязей между бизнес-процессами различных единиц бизнеса диверсифицированных предприятий в конкретный момент времени. С помощью исторического метода исследованы подходы ученых к выделению бизнес-процессов на предприятии по определенным классификационным признакам, определены особенности каждого вида бизнес-процесса и возможности их использования для установления оптимальных связей между структурными единицами диверсифицированного предприятия. Для упрощенности исследования рассмотрены виды бизнес-процессов с помощью поэлементно-теоретического метода объединены в определенные группы в соответствии с направлениями их формирования. Выделены базовые бизнес-процессы в деятельности структурных единиц бизнеса диверсифицированного предприятия с помощью методов абстрагирования, анализа, аналогии и обобщения. Определены в пределах выделенных бизнес-процессов универсальные для всех предприятий составляющие и ключевые элементы связей различных видов бизнес-процессов между собой. Доказана возможность использования предлагаемых ключевых элементов бизнес-процессов в качестве оптимальных точек соприкосновения при установлении эффективных взаимосвязей между различными единицами бизнеса диверсифицированного предприятия за счет более детального сосредоточения внимания на необходимых в определенный момент времени их особенностях (продолжительности, денежных средствах, затратах ресурсов и т. д.).

Ключевые слова: бизнес-процесс, взаимосвязь, диверсифицированные предприятия, ключевые элементы, единицы бизнеса, оптимальные связи, управление.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 25.

Залуцкая Христина Ярославовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Zalutsk K. Y. Business Processes are the Basis for Effective Interconnections of Structural Units of Business of Diversified Enterprises

The difficulty of effectively managing diversified enterprises, especially at the corporate level, is the difficulty of establishing the best connections between its business units. Establishing optimal interconnections involves weeding out excess information and numerical repetition in a largely descriptive nature by combining only certain key elements of a particular phenomenon, depending on the conditions in which it is located, which reduces the time it is taken and improves their quality. Accordingly, the article is aimed at allocating the basic business processes of enterprise with the identification of key elements in their composition, which will ensure the identification of optimal points of contact to establish effective interconnections between business processes of different business units of diversified enterprises at a particular time. Using the historical method, the approaches of scholars to the allocation of business processes in the enterprise on certain classification characteristics are researched, features of each type of business process and the possibility of their use to establish optimal connections between the structural units of the diversified enterprise are determined. To simplify the research, the types of business processes considered using the element-by-element theoretical method are combined into certain groups in accordance with the directions of their formation. The basic business processes in the activities of the structural business units of the diversified enterprise are allocated using the abstraction, analysis, analogy and generalization methods. In the limits of the allocated business processes are defined, uniform for all enterprises, the components and key elements of interconnections of business processes of different types. The possibility of use of the proposed key elements of business processes as optimal points of contact in establishing effective interconnections between the various units of the diversified enterprise business by more detailed focusing on the features necessary at a certain time (duration, monetary means, resource spends, etc.) is proved.

Keywords: business process, interconnection, diversified enterprises, key elements, business units, optimal connections, management.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 25.

Zalutsk Khrystyna Ya. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Різноманітність, різноплановість і специфічність діяльності бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства створюють складність встановлення ефективних взаємозв'язків між ними, викликаючи, тим самим, труднощі в його управлінні і досягненні загальної мети. Переважно складність встановлення ефективних зв'язків між сформованими одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства пов'язана із необхідністю врахування великого обсягу якісної інформації та значної кількості числових даних, що вимагає додаткових витрат часу, фінансів, ресурсів для приведення їх до співставного вигляду. При цьому невчасність аналізу й отримання відповідних результатів призводить до втрати частини споживачів, ринку чи зниження обсягів виробництва перспективного у майбутньому продукту. Тому варто формувати зв'язки між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства через оптимальні точки дотику їх ключових елементів у межах універсальних складових, якими можуть бути відповідні бізнес-процеси структурних одиниць цього підприємства. Відповідно, визначення таких ключових елементів, перш за все, вимагає виділення базових бізнес-процесів універсальних для усіх бізнес-одиниць різних підприємств, що потребує уточнення їх класифікації.

Формування базових бізнес-процесів сприятиме також й ефективнішому розвитку конкретної бізнес-одиниці підприємства чи підприємства із простою структурою (однопрофільного) в короткостроковому періоді шляхом окремого результативнішого використання можливостей кожного із них за раху-

нок фокусування уваги безпосередньо на власних потребах (контроль рівня витрат, підбір персоналу, покращення якості виконуваних робіт, оптимізація їх по термінах, ресурсах тощо).

У науковій літературі описано значну кількість різних видів бізнес-процесів, виділених за певними класифікаційними ознаками: формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості); орієнтованість бізнес-процесів; місце у ланцюгу формування вартості; характер продукту; відношення до клієнтів організації; рівень деталізації розгляду; напрямок руху; види діяльності; напрямок діяльності; рівень складності; функціональна ознака; характер впливу на успіх організації тощо.

Кожен поділ за поданими ознаками має свої переваги і недоліки. У одному випадку недоліки проявляються більшою мірою, а у інших меншою, що залежить від рівня необхідності виділення бізнес-процесів, причин виділення, умов реалізації бізнес-процесів, величини їх результативності тощо.

Однак для правильного визначення ключових елементів, які дозволяють встановити оптимальні точки дотику між різними одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства, бізнес-процеси повинні бути виділені за такою класифікаційною ознакою, щоб задовольнялися такі умови:

- ✦ універсальність (можливість використання для усіх підприємств);
- ✦ можливість загального управління усіма бізнес-процесами (системність бізнес-процесів);

- ✦ можливість виділення у кожному бізнес-процесі схожих складових для легкості встановлення взаємозв'язків між ними;
- ✦ можливість відстеження вкладу кожного працівника у виконання певного бізнес-процесу і його (вкладу) результативність;
- ✦ зосередження бізнес-процесів навколо однієї комплексної цілі;
- ✦ максимально можливе обмежене число бізнес-процесів з метою уникнення громіздкості управлінського процесу.

Відповідно, детальнішого дослідження потребує питання встановлення відповідності виділених за певними ознаками бізнес-процесів заданим умовам і за необхідності їх уточнення.

Метою статті є виділення базових бізнес-процесів підприємства з визначенням ключових елементів у їх складі, які забезпечать окреслення оптимальних точок дотику для встановлення ефективних взаємозв'язків між бізнес-процесами різних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств у конкретний момент часу.

Завданнями статті є:

- ✦ теоретично обґрунтувати поділ бізнес-процесів підприємства за ознакою, яка відповідатиме поставленим вище умовам;
- ✦ виділити універсальні складові бізнес-процесів і окреслити їх ключові елементи, які становитимуть оптимальні точки дотику між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства.

Особливості застосування виділених за певною ознакою бізнес-процесів у діяльності диверсифікованих підприємств для встановлення взаємозв'язків між їх структурними одиницями подано у табл. 1.

Для спрощеності дослідження виділені за певними ознаками бізнес-процеси подані в табл. 1 згруповано відповідно до певних напрямків їх формування.

Якщо брати до уваги зазначені вимоги, яким повинні відповідати виділені бізнес-процеси, то їх виділення за напрямками III, IV, V, VI ускладнюють процес загального управління через важкість встановлення взаємозв'язків як між бізнес-процесами, так і між їх складовими, оскільки деякі складові одного бізнес-процесу можуть стосуватися й інших видів бізнес-процесів, виділених за цією ознакою, мати односторонню спрямованість чи різні часові параметри. Знову ж таки, що стосується універсальності, то виділені бізнес-процеси за напрямками III, IV, V, VI містять конкретний (власний, притаманний лише певному підприємству) набір типових, критичних, простих, складних бізнес-процесів тощо, що унеможливає виділення у кожному із них схожих складових.

Загальне управління бізнес-процесами, виділеними за другим (II) напрямком «за складовими напрямками (видами) діяльності», є складним, трудомістким, витратним, що пов'язано з тривалим періодом встановлення взаємозв'язків між значною кількістю бізнес-процесів, ускладненого ще й важкістю віднесення певних процесів до конкретного виду.

Отже, із зазначених напрямків найповніше виділеним умовам відповідає перша класифікація бізнес-процесів за виробничою структурою. При цьому всі характеристики видів бізнес-процесів, виділених за класифікаційними ознаками цього напрямку (табл. 1), передбачають виконання основних, допоміжних і обслуговуючих видів робіт (функцій) на підприємстві. Тому пропонуємо діяльність бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства розділити на основні, допоміжні й обслуговуючі бізнес-процеси, трактуючи їх таким чином:

- ✦ основні бізнес-процеси – це процеси, які стосуються виробництва основної і супутньої основної продукції (або надання послуг), починаючи від зародження ідеї і до реалізації товарів на ринку (залежно від виду підприємства), що становлять цінність для відповідних клієнтів і забезпечують одержання підприємством певної вигоди у вигляді основної частки доходу, визнанні підприємства на конкретному ринку, підвищенні його іміджу, завоюванні міцних позицій відносно конкурентів тощо;
- ✦ допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси – це процеси, які забезпечують основні бізнес-процеси і обслуговуючі необхідними ресурсами (трудовими, фінансовими, інформаційними, технологічними тощо), сировиною, запчастинами, комплектуючими, науково-технічними ідеями тощо, що додають продукту вартості за рахунок зниження зайвих витрат, покращення якості чи надання інших властивостей (інноваційності, довговічності тощо) виготовлюваній ними продукції;
- ✦ обслуговуючі (підтримуючі) бізнес-процеси – це процеси (елементи інфраструктури), які направлені на життєзабезпечення всіх решта бізнес-процесів та орієнтовані на підтримку їх універсальних рис.

Бізнес-процеси, виділені по інших класифікаційних напрямках, у цьому випадку можна розглядати як складові елементи основних, допоміжних та обслуговуючих процесів (рис. 1).

Кожен із виділених видів бізнес-процесів (основні, допоміжні, обслуговуючі) передбачає виконання ряду послідовних дій щодо виробництва певних товарів чи надання відповідних послуг, тому кожен із них варто розділити на дві складові: виробничу та неви-

Особливості використання основних видів бізнес-процесів як ключових точок дотику оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства

Напрями формування бізнес-процесів	Класифікаційні ознаки	Види бізнес-процесів за певною ознакою	Переваги	Труднощі
1	2	3	4	5
За виробничою структурою	За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості) [1–6]	<p>Основні (первинні, операційні, відтворювальні) бізнес-процеси</p> <p>Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси</p> <p>Бізнес-процеси управління (загальнокорпоративні)</p> <p>Бізнес-процеси розвитку</p> <p>Супутні бізнес-процеси</p> <p>Забезпечувальні бізнес-процеси</p>	Виокремлення бізнес-процесів за цією ознакою забезпечує ефективність управління підприємством за рахунок легкості контролю здійснення виділених бізнес-процесів через швидке встановлення відповідних взаємозв'язків як між ними, так і між різними бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства	Неможливість виявлення проблем на ранніх стадіях, що затягує процес їх вирішення і призводить до певних втрат грошей, якості продукції, частини прибутку, часу виходу інновації на ринок тощо. Вимагає конкретизації складових кожного із виду бізнес-процесу для можливості вчаснішого і чіткішого відстеження вкладу кожного бізнес-процесу у результативність іншого і діяльність підприємства загалом
	За орієнтованістю бізнес-процесів [7; 8]	<p>Процеси, орієнтовані на клієнта / Customer Oriented Processes (COP's)</p> <p>Процеси, орієнтовані на підтримку / Support Oriented Processes (SOP's)</p> <p>Процеси, орієнтовані на управління / Management Oriented Processes (MOP's)</p>	Можливість швидкого реагування на запити клієнтів, потреби яких задовольняє окремий бізнес-процес, що сприяє легкості встановлення взаємозв'язків між складовими бізнес-процесів однієї бізнес-одиниці	Додаткові витрати пов'язані зі співставленням і зв'язуванням наявного потенціалу і отриманих результатів між виділеними бізнес-процесами різних одиниць бізнесу, оскільки, зв'язок відповідних складових одного бізнес-процесу можливий із аналогічними складовими іншого бізнес-процесу, коли один із них виступає клієнтом другого, тобто лише в частині «вихід-вхід»
	За рівнем реалізації бізнес-процесів [9]	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Можливість часової (етапної, стадійної) узгодженості бізнес-процесів підприємства, що дозволяє оптимізувати послідовність, тривалість і результативність для конкретної бізнес-одиниці	Складність визначення результативності та реальної цінності результатів конкретних базових процесів певної одиниці бізнесу підприємства в межах виділених бізнес-процесів, зосередження уваги на яких сприяло б збільшенню ефективності всього підприємства за рахунок злагодженої та гнучкої роботи його структурних одиниць
	За характером та споживачем цінності [10; 11]	<p>Процеси, що створюють цінність для клієнта</p> <p>Процеси, що створюють цінність для підприємства</p> <p>Процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів</p> <p>Процеси, що не створюють цінності</p>	Такий поділ дозволяє за рахунок акцентування уваги на цінностях, які створюються певними процесами знайти варіанти їх оптимізації і ліквідувати непродуктивні процеси, що не генерують цінності	Складність полягає в тому, що кожна бізнес-одиниця має індивідуальну цінність, що проявляється у різному наборі процесів, тим самим, ускладнює формування універсальних складових, у межах яких визначалися б критичні точки дотику

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
<p>За складовими напрямками (видами) діяльності</p>	<p>За місцем у ланцюгу формування вартості [12]</p>	<p>Вхідна логістика Виробничі процеси Вихідна логістика Маркетинг та продажі Сервіс Управління персоналом Інфраструктура організації Технологічний розвиток/ інноваційна діяльність Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами</p>	<p>Дозволяє зосередити увагу на конкретному етапі ланцюга формування вартості, шляхом максимально можливої оптимізації витрат ресурсів, змінити або відмовитися від здійснення деяких операцій, що сприяє зниженню вартості чи підвищенню якісних характеристик товару</p>	<p>Втрата контролю над ланцюгом формування вартості через труднощі встановлення ефективних взаємозв'язків між усіма виділеними бізнес-процесами</p>
	<p>За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта) [13]</p>	<p>Планування діяльності Здійснення діяльності Реєстрація фактичної інформації Аналіз і контроль Прийняття управлінського рішення</p>	<p>Ефективний контроль за усім ланцюгом послідовного здійснення виділених бізнес-процесів</p>	<p>Робить класифікацію громіздкою, зменшує її практичну цінність, вимагає додаткового часу на поєднання інформації необхідної для виконання певних дій між декількома бізнес-процесами, що ускладнює процес загального управління виділеними бізнес-процесами як в межах окремої бізнес-одиночки, так і всього підприємства</p>
<p>За функціональною ознакою [4; 14; 15]</p>	<p>Процес постачання Процес виробництва Процес реалізації Процес фінансових розрахунків Процес обслуговування споживачів Процес розробки продукції</p>	<p>Управління людськими ресурсами Управління інформацією Управління фінансовими та матеріальними ресурсами Управління маркетингом та конкуренцією Управління виробництвом Управління середовищем та зовнішніми зв'язками Управління бізнес-моделлю організації</p>	<p>Забезпечує контроль діяльності кожного бізнес-процесу окремо і зручність в управлінні ними за рахунок їх спеціалізації</p>	
	<p>За фокусом управлінської діяльності [9]</p>			

1	2	3	4	5
III. За спрямованістю щодо середовищ підприємства	За характером продукту [16; 17]	Виробничі бізнес-процеси Адміністративні бізнес-процеси	Легкість виділення бізнес-процесів і їх складових, що не вимагає порушень звичного ритму у діяльності підприємства та зручність встановлення зв'язків між аналогічними процесами інших одиниць бізнесу підприємства	Надто простий поділ, який унеможливило приділення рівнозначної уваги усім складовим кожного бізнес-процесу, що може привести до нечасного прийняття важливих рішень і упущення можливостічасної ліквідації виниклих проблем
	Щодо клієнтів організації (за видом споживача) [1; 11; 16–19]	Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти) Внутрішні бізнес-процеси	Такий поділ дозволяє краще відслідковувати стан кожного із середовищ (внутрішнього і зовнішнього) функціонування підприємства, швидко встановлювати баланс між потребами ринку і можливістьями підприємства та вдало його підтримувати. Легкість встановлення зв'язків між бізнес-одиницями по даних процесах	Деякі складові процесу для внутрішнього споживача, що безпосередньо не пов'язані із формуванням доданої вартості, призначаються для зовнішніх споживачів (складання фінансової звітності, оформлення документів для одержання кредитів тощо). Надто велика спрощеність і через складність встановлення зв'язків між виділеними процесами у зв'язку із проблематичністю виокремлення ключових точок дотику, ускладнення процесу управління
IV. За складністю бізнес-процесів	За рівнем деталізації розгляду [1; 13; 16]	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси) Детальні бізнес-процеси (підпроцеси) Елементарні бізнес-процеси (операції)	Виділення бізнес-процесів за цією ознакою дозволяє поділити підприємство на сфери контролю керівників в організаційній структурі та підвищити ефективність управління загалом за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів у межах одного підприємства, їх оптимізації, можливості зменшення витрат.	Із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності. Крім цього, розділення бізнес-процесів таким чином вимагає їх ефективної взаємопов'язаності, у противному випадку ускладнюється процес управління, який стає громіздким, трудомістким і вимагає додаткових витрат
	За рівнем складності [16]	Прості Складні	Легкість в управлінні кожним виділеним процесом, що пов'язано із розумінням, прийняттям і відповідним відношенням до простих (не вимагають детального приділення уваги і витрат часу на розгляд особливостей його складових частин) та складних процесів	Необхідність чіткого виділення критеріїв віднесення бізнес-процесів до однієї із категорій (прості-складні), що зумовлено неоднаковою структурою простих і складних бізнес-процесів для різних бізнес-одиниць підприємства
	За ступенем пов'язаності окремих частин [16]	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси Інтеграційні бізнес-процеси	Зручність і оперативність у встановленні взаємозв'язків між виділеними складовими кожного бізнес-процесу і загалом між бізнес-процесами, що сприятиме ефективному управлінню	Важкість встановлення владу кожного бізнес-процесу в загальній результаті всередині одиниці бізнесу і складність визначення зв'язків між такими процесами різних одиниць бізнесу, оскільки кожна бізнес-одиниця залежно від специфіки діяльності відносить до певного виду різні процеси

1	2	3	4	5
V. За характером бізнес-процесів	За рівнем значущості [2]	<ul style="list-style-type: none"> Гіперпроцеси Суперпроцеси Метапроцеси Мікропроцеси Макропроцеси Субпроцеси 	Такий поділ доцільний за умови масштабного виробництва і є актуальним під час поліпшення якості продукції	Важкість управління, що зумовлено різним набором складових певних бізнес-процесів для конкретних бізнес-одиниць, повторюваність складових у межах різних бізнес-процесів, що зумовить додаткові витрати
	Залежно від напрямку діяльності [11; 20]	<ul style="list-style-type: none"> Типові бізнес-процеси Специфічні бізнес-процеси 	За рахунок розмежування постійних процесів підприємства і специфічних забезпечується: ефективніше протікання перших шляхом можливості їх оптимізації; результативніше здійснення других за рахунок зосередження безпосередньої уваги на них	Подвійне виконання однакових дій, операцій в межах кожного виділеного за цією ознакою бізнес-процесів, що вимагає додаткових витрат часу, грошей, залучення додаткової кількості працівників тощо
	За характером впливу на успіх організації [14; 15; 21]	<ul style="list-style-type: none"> Ключові бізнес-процеси Критичні бізнес-процеси 	Такий поділ дозволяє тримати під контролем критичні процеси, визначити ймовірність їх реалізації та ступінь негативних наслідків для підприємства, що сприятиме вчасному реагуванню на погіршення допустимих норм цих параметрів	З різних причин у число критичних бізнес-процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності підприємства, перелік яких для кожного підприємства буде індивідуальним. Важкість встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами, додаткові витрати на визначення межі розподілу бізнес-процесів на ключові і критичні
	За ступенем впливу на результативність [19]	<ul style="list-style-type: none"> Ключові (вирішальні) Ризикові 	Поділ бізнес-процесів таким чином дозволяє контролювати хід ризикових процесів, можливість вчасної відмови від них у випадку їх неперспективності чи неспроможності забезпечити бажаний (плановий) результат	Досить обмежена кількість видів процесів за цією ознакою, що призводить до перенасиченості кожного з них значною кількістю даних і може призвести до упущення важливих напрямків можливого успіху підприємства, оскільки ризикові бізнес-процеси однієї одиниці бізнесу можуть бути застраховані ключовими іншими бізнес-одиницями
	За рівнем стійкості бізнес-процесів (за рівнем інноваційності) [9; 11]	<ul style="list-style-type: none"> Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси Програмовані (статичні, традиційні, ординарні) бізнес-процеси 	Оскільки інноваційна діяльність є ключовою для забезпечення вигідної позиції на ринку за рахунок виготовлення конкурентоспроможної продукції, то виділення бізнес-процесів таким чином надасть можливість відстежувати стан інноваційних процесів на підприємстві, їх співвідношення до традиційних, зниження попиту на продукцію одного з них, що сигналізуватиме про необхідність змін	Складність у переважній більшості бізнес-одиниць підприємства виділити один із зазначених видів бізнес-процесів, що залежить від виду діяльності підприємства. А у випадку все ж таки виділення цих процесів – нецільність встановлених зв'язків, оскільки неможливо сформувати загальну картину розвитку диверсифікованого підприємства через різні процеси кожної із бізнес-одиниць за виділеними групами

1	2	3	4	5
VI. Інше	За ознакою часу [10; 15; 22]	Безперервного повторення (циклічні) Періодичного повторення Одноразового виконання	Виділення бізнес-процесів за цією ознакою є надзвичайно корисним при формуванні систем їх моніторингу і контролю	Складність в управлінні підприємством, у якому виділені процеси за цією ознакою, що пов'язано із необхідністю порівнювати отримані дані (інформацію) із різними часовими параметрами між собою, так ще і різних одиниць бізнесу з власною специфікою діяльності
	За видами бізнес-процесів розвитку [9]	Розвиток розуміння ринку та споживачів Розвиток стратегії та візії організації Розвиток системи управління Розвиток та навчання персоналу	Забезпечує ефективне управління підприємством, оскільки дозволяє відстежити і проконтролювати основні ключові етапи довгострокового розвитку підприємства	Складність втілення і використання такого поділу у практику підприємств, що пов'язано із орієнтацією усіх виділених бізнес-процесів лише на розвиток, оскільки ефективність здійснення деяких процесів підприємства обумовлюється їх статичною природою
	Бізнес-процеси за напрямком руху (за структурою взаємодії, за функціями виконання) [4; 23–25]	Горизонтальні бізнес-процеси Міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси Індивідуальні бізнес-процеси	Дозволяє чітко визначити відповідальних осіб за окремі види робіт відповідних бізнес-процесів, окреслити виконавців процесів, їх підпорядкованість вищому керівництву та детально відобразити взаємодійності і характер взаємозв'язків між складовими бізнес-процесів, що дозволяє встановити вклад кожного працівника в отриманий загальний результат і забезпечити ефективний процес мотивації. Крім цього, з'являється можливість ефективного встановлення взаємозв'язків між роботами певних бізнес-процесів та послідовності їх виконання	Важкість встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами через повторюваність їх у межах декількох виділених видів, що ускладнює їх практичне використання

Джерело: сформовано автором.

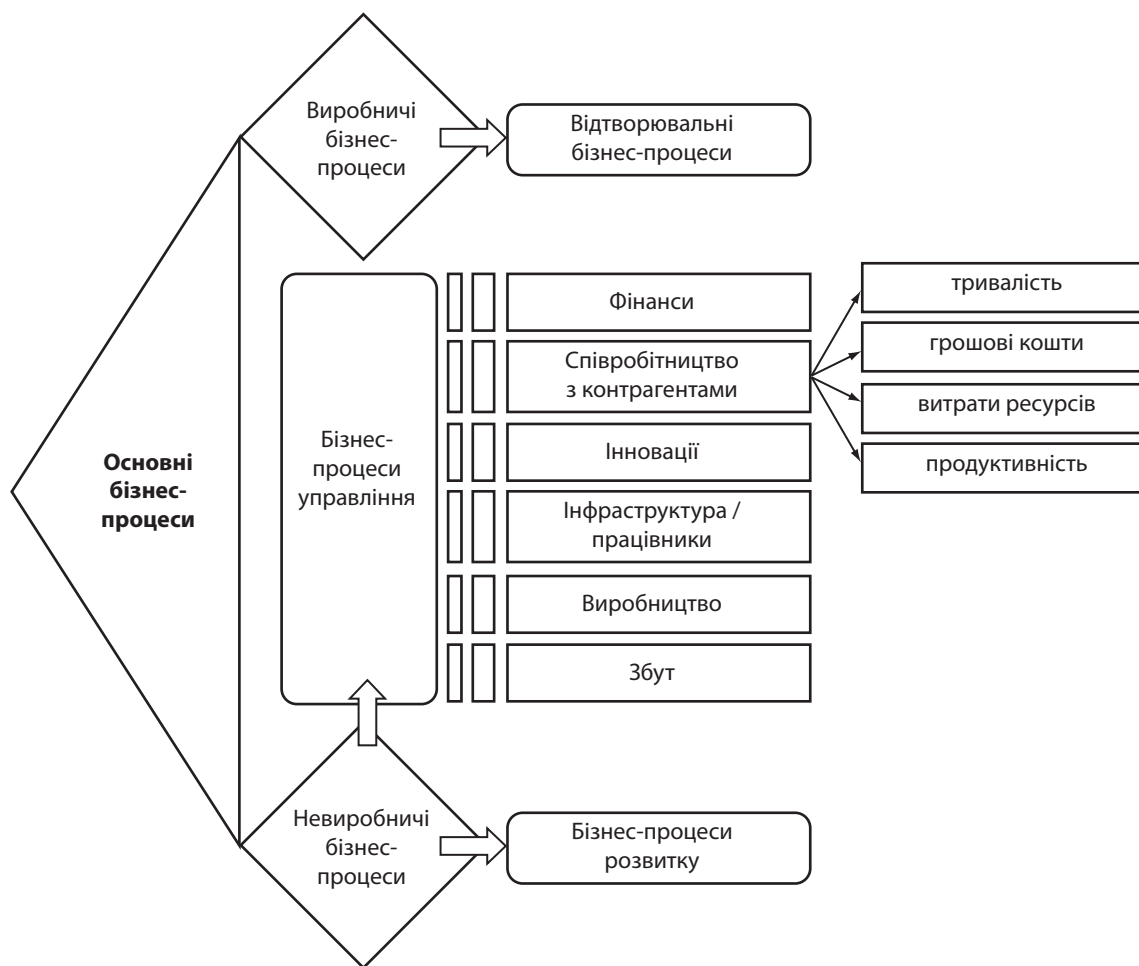


Рис. 1. Приклад структури бізнес-процесу підприємства

Джерело: авторська розробка.

робничу. Виробнича складова бізнес-процесу стосується переважно безпосереднього виготовлення продукції, тому включатиме усі процеси, пов'язані із відтворенням (перетворенням) сировини у продукт.

До невиробничих процесів доцільно було б віднести процеси управління людськими, фінансовими, інформаційними ресурсами, зовнішніми зв'язками тощо, які мають внутрішнє спрямування та процеси розвитку (розвиток стратегії, персоналу, розуміння ринку і потреб споживачів тощо), що більше стосуються позиціонування підприємства на ринку.

Дослідження підтверджують, що для забезпечення ефективності всього підприємства виділені бізнес-процеси повинні максимально та результативно взаємодіяти між собою шляхом встановлення оптимальних зв'язків між їх певними складовими.

Зв'язки між бізнес-процесами можна сформулювати через відповідні універсальні складові: фінанси; співробітництво з контрагентами; збут; інновації; інфраструктура / працівники; виробництво тощо.

Ключовими елементами по кожній складовій можуть бути тривалість, грошові кошти, витрати ресурсів, продуктивність тощо. Перелік, склад і кількість ключових елементів за певною складовою залежать від попередньо визначеної необхідності і можливості оптимізації зв'язків за певними ознаками, критеріями, параметрами залежно від умов функціонування диверсифікованого підприємства і його бізнес-одиниць.

Групування і аналізування інформації за виділеними складовими та їх відповідними ключовими елементами забезпечать детальніше зосередження уваги на їх перевагах і недоліках, дозволять вчасно виявити проблемні місця та оперативно прийняти відповідні рішення щодо підвищення можливостей покращення бізнес-процесів та ліквідації наявних загроз.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень отримано такі висновки:

1. Дослідивши можливі класифікації бізнес-процесів підприємства, найповніше встановленим вимогам виділення бізнес-процесів

з метою використання їх для пов'язання бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства оптимальними зв'язками відповідає класифікація за виробничою структурою, відповідно до якої виділяємо основні, допоміжні та забезпечуючі бізнес-процеси. Встановлені вимоги до виділення бізнес-процесів дозволили також конкретизувати роботи кожного із запропонованих видів бізнес-процесів.

2. Для встановлення ефективних зв'язків між бізнес-процесами різних бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства запропоновано залежно від умов їх функціонування (мети, цілей, стратегій розвитку тощо) встановлювати зв'язки лише між ключовими елементами за рахунок певних складових (фінанси; співробітництво з контрагентами; збут; інновації; інфраструктура / працівники; виробництво тощо) і їх ключових елементів (тривалість, грошові кошти, витрати ресурсів, продуктивність тощо).

Подальшого дослідження потребує питання формування інструментарію відстеження стану наявних зв'язків, рівня їх оптиміальності, внесення змін у зв'язки та бізнес-процеси певних бізнес-одиниць через невідповідність отриманих результатів запропонованим. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2009. 96 с.
2. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов : учеб. пособие. Ульяновск : Изд-во УлГТУ, 2005. 84 с.
3. Дідух В. В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 37–40.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
5. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві. URL: <http://helpiks.org/1-35089.html>
6. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (1). С. 91–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2015_2%281%29_14
7. Elliott J. J. Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*. 2000. No. 42 (14). P. 973–981.
8. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements. URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823
9. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна

модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.

10. Информационно-методические материалы по построению систем управления. URL: www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17
11. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*. 2012. № 5 (119). С. 54–61.
12. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 540 p.
13. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
14. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : Вид-во ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
15. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2006. 318 с.
16. Управление крупным предприятием : монография / под общ. ред. Н. А. Будагьянца. Киев : Либра, 2006. 384 с.
17. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимверген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : Азбука ; СПб. : БМикро, 2002. XXIV. 328 с.
18. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов. М. : Высшая школа, 2003. 555 с.
19. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М. : Финансы и статистика. 1997. 336 с.
20. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 282 с.
21. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. No. 31. P. 11–27.
22. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия. URL: https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/55468/
23. Абутидзе З. С., Александровская Л. Н., Бас В. Н. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие для вузов. М. : ЛОГОС, 2003. 327 с.
24. Хаммер М., Чампи Дже Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
25. Глудкин О. П., Гуров А. И., Горин Ю. В. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов. М. : Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.

REFERENCES

- Abutidze, Z. S., Aleksandrovskaya, L. N., and Bas, V. N. *Upravleniye kachestvom i reinzhiniring organizatsiy* [Quality Management and Reengineering Organizations]. Moscow: LOGOS, 2003.
- Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business Processes. Tools for Improvement]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2003.
- Andrushkiv, B. M., and Melnyk, L. M. "Formuvannya systemy biznes-protsesiv pidpriemstva u konteksti staloho

- rozvytku" [Forming a System of Business Processes of the Enterprise in the Context of Sustainable Development]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_2%281%29__14
- Arefieva, O. V., and Lutska, T. V. *Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentospromozhnist* [Business Processes of Enterprises in the Service Sector: Factors, Formation, Competitiveness]. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu, 2009.
- Binner, Kh. F. *Upravleniye organizatsiyami i proizvodstvom: ot funktsionalnogo menedzhmenta k protsessnomu* [Organization and Production Management: From Functional to Process Management]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2009.
- Chornobai, L. I., and Duma, O. I. "Biznes-protsesy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iierarkhichna model" [Business Processes of the Enterprise: Classification and Structural-hierarchical Model]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 22, no. 2 (2015): 171-182.
- Davenport, T. H., and Short, J. E. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, no. 31 (1990): 11-27.
- Didukh, V. V. "Iierarkhiia rivniv biznes-protsesiv upravlinnia pry reinzhynirynhu na prykladi mashynobudivnykh pidpriemstv" [Hierarchy of Levels of Business Processes of Management at Reengineering on an Example of the Machine-building Enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1 (2016): 37-40.
- Elliott, J. J. "Design of a product-focused customer-oriented process". *Information and Software Technology*, no. 42 (14) (2000): 973-981.
- Gludkin, O. P., Gurov, A. I., and Gorin, Yu. V. *Vseobshcheye upravleniye kachestvom* [Total Quality Management]. Moscow: Goryachaya liniya - Telekom, 2001.
- "Informatsionno-metodicheskiye materialy po postroeniyu sistem upravleniya" [Information and Methodological Materials for the Construction of Control Systems]. www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17
- "ISO 9001:2000. Quality management systems - Requirements". http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823
- "Klasyfikatsiia biznes-protsesiv na pidpriemstvi" [Classification of Business Processes in the Enterprise]. <http://helpiks.org/1-35089.html>
- Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Corporation Reengineering. The Manifesto of the Revolution in Business]. Moscow: Mann, 2007.
- Kharrington, Dzh., Esseling, K. S., and Nimvegen, Kh. *Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizatsiya* [Optimization of Business Processes: Documentation, Analysis, Management, Optimization]. St. Petersburg: Azbuka; BMikro, 2002.
- Khlebnikov, D., Yatsyna, A., and Savushkin, L. "Matrichnaya model predpriyatiya" [The Matrix Model of the Enterprise]. https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/55468/
- Mazur, I. I., Shapiro, V. D., and Oldergogge, N. G. *Effektivnyy menedzhment* [Effective Management]. Moscow: Vysshaya shkola, 2003.
- Oykhman, E. G., and Popov, E. V. *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnyye tekhnologii* [Business Reengineering: Organization Reengineering and Information Technology]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- Repin, V. V., and Yelifero, V. G. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsessov* [The Process Approach to Management. Modeling Business Processes]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2004.
- Sytnyk, H. "Klasyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva torhivli na osnovi protsesnoho pidkhodu" [Classification of Business Processes of the Trade Enterprise on the Basis of the Process Approach]. *Skhid*, no. 5 (119) (2012): 54-61.
- Upravleniye krupnym predpriyatiyem* [Management of a Large Enterprise]. Kyiv: Libra, 2006.
- Vynohradova, O. V. *Reinzhynirynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Business Process Reengineering in Modern Management]. Donetsk: Vyd-vo DonDUET, 2005.
- Yefimov, V. V. *Opisaniye i uluchsheniye biznes-protsessov* [Description and Improvement of Business Processes]. Ulyanovsk: Izd-vo UIGTU, 2005.
- Yelifero, V. G., and Repin, V. V. *Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravleniye* [Business Processes: Regulation and Management]. Moscow: Infra-M, 2006.