

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИДІЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Мартинюк Н.Ю, асистент кафедри обліку і аудиту Луцького національного технічного університету*

*В статті узагальнено підходи, що сформувались до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Розглядається зміст поняття «бізнес-процес», представлено огляд їх класифікацій. Розкрито значення опису діяльності підприємства через сукупність бізнес-процесів в розвитку облікового інструментарію.*

**Ключові слова:** *бізнес-процес, основний бізнес-процес, допоміжний бізнес-процес.*

**Постановка проблеми.** Управління бізнес-процесами зародилось в рамках концепції всезагального управління якістю та безперервного покращення процесів. Воно передбачає «наскрізне управління бізнес-процесом як єдиним цілим, яке здійснюється взаємопов'язаними підрозділами підприємства» [1, с. 5]. В управлінні на основі процесів поняття «бізнес-процесу» є базовим. Від правильності виділення бізнес-процесу залежить успішність реалізації певних методів управлінського обліку, аналізу та контролю.

Представлення діяльності підприємства у вигляді моделі процесів дозволяє підприємству застосовувати прогресивні методи управління, зокрема, управління на основі видів діяльності, яке за кордоном відоме як Activity Based Management, що включає використання методів обліку витрат та калькулювання за видами діяльності (Activity Based Costing), бюджетування на основі процесів (Activity Based Budgeting), функціонально-вартісний аналіз.

В даній системі грамотне виділення бізнес-процесів є важливим і актуальним питанням, адже вони розглядаються як об'єкт калькулювання, розраховується собівартість операцій та проводиться аналіз рентабельності процесів та бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В історичному аспекті розвиток поняття «бізнес-процесу» пов'язують з іменами таких науковців як Хаммтер М. та Чампі Дж., Брімсон Дж., Девенпорт, Румлер та Брач, Чернявський Д.І. та інших.

В економічній літературі зустрічається значна кількість визначень «бізнес-процесу». Класичним вважається трактування подане Девенпортом у 1993 році, який пише, що «бізнес-процес» - це «структурований набір видів діяльності, що піддаються вимірюванню, призначенням яких є створення специфічного виходу для певного споживача чи ринку. При цьому велике значення надається тому, як виконується робота в організації ... Таким чином, процес представляється як специфічно організовані роботи/ види діяльності у часі та просторі, що мають початок та кінець із чітко визначеними входами та виходами: структурою дій» [2, с. 17].

В 1995 році Румлер та Брач зробили наголос на зв'язках бізнес-процесів в організації визначаючи бізнес-процес як «серію кроків, призначенням яких є виробництво продукту чи послуг. Більшість процесів ... є крос функціональними, що заповнюють «білі плями» між елементами організаційної структури» [2, с. 17].

В сучасній економічній літературі запропоновані різні трактування бізнес-процесу. Абдікеев М.М. та ін. звертають увагу на існування двох підходів, за якими можна визначати зміст поняття «бізнес-процесу». Вони ґрунтуються на відмінному розумінні процесного підходу в управлінні підприємством. Перше полягає у системному розгляді діяльності організації як сукупності процесів, розробки системи управління процесами з використанням принципів ISO серії 9000:2000. Друге розуміння процесного підходу базується на виділенні в організації «наскрізних» процесів, їх описі та наступній реорганізації» [3, с. 46].

Прихильники першого підходу під «бізнес-процесом» пропонують розуміти «стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що мають

цінність для споживача». Це визначення відповідає нормам стандарту ISO 9000:2000 [3, с. 47].

Прихильники другого підходу розглядають бізнес-процес як «цілеспрямовану послідовність операцій, робіт, процедур, що призводить до заданого кінцевого результату. ... Опис процесу представляє перелік почергових робіт, що виконуються почергово в різних підрозділах підприємства (часто з різних функціональних напрямів), відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів, тощо» [3, 50].

На підставі проаналізованих визначень можна зробити висновок, що серед науковців відсутнє одностайне розуміння бізнес-процесу. Його визначають як сукупність операцій; потік роботи; сукупність (комплекс) видів діяльності; групу взаємозалежних завдань; структуровану послідовність дій; послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій; впорядковану сукупність сутностей (робочих об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць), функцій (дій, операцій) та подій [1, с. 24]; поєднання людей, машин та обладнання, сировини, методів та середовища, в якому виробляється продукт чи послуга [1, 2, 3, 4].

Проведений аналіз літературних джерел дозволив сформулювати основні положення концепції виділення бізнес-процесу на підприємстві, а саме:

- у застосуванні до кожного бізнес-процесу встановлюють межі, визначають споживачів та постачальників, а також, інтерфейси між ними;
- бізнес-процеси переважно виходять за межі функціонального відділу, в деяких випадках за межі підприємства;
- вихід бізнес-процесу повинен становити цінність для споживача;
- бізнес-процес належить до структури бізнес-процесів підприємства, що має ієрархічну будову. Тобто процес може бути простим або складатися з сукупності підпроцесів.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження змісту поняття бізнес-процесів, узагальнення підходів, що сформувались в різних літературних джерелах, до виділення бізнес-процесів та формулювання значення опису

діяльності підприємства через сукупність бізнес-процесів в розвитку облікового інструментарію.

**Виклад основного матеріалу.** Опис бізнес-процесів дозволяє точно представити цілі кожного з видів діяльності, з яких складається бізнес-процес, їх основні характеристики та кінцеві результати [1, с. 23].

Загальноприйнятою ж є думка, що виділення бізнес-процесів – це індивідуальний процес для кожного підприємства. Описуючи діяльність підприємства через виділення бізнес-процесів, підприємство отримує можливість краще зрозуміти процеси, що відбуваються всередині та виявити приховані. Це сприяє підвищенню рівня контролюваності та керованості діяльності.

Найпоширенішими є дві розробки універсальних схем класифікації бізнес-процесів. Це спільна методика фірми «Артур Андерсон» (Arthur Andersen) разом із Міжнародним довідково-аналітичним центром Американського центру з вивчення продуктивності та якості (APQC) та методика Девенпорта.

Суть першої зводиться до виділення процесів двох категорій [4, с. 81-82]:

- операційних, до яких запропоновано відносити такі процеси як вивчення ринків та споживачів, розробка бачення та стратегія, розробка продуктів та послуг, маркетинг та збут, виробництво та доставка (виробництво), виробництво та доставка (послуги), виставлення рахунків-фактур та обслуговування клієнтів;

- управлінські та допоміжні, зокрема, створення та управління відділом кадрів, управління інформацією, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління екологією та технікою безпеки, управління взаємовідносинами з зовнішнім світом, управління вдосконаленням та змінами.

Методика Девенпорта базується на думці, що прийнятною кількістю бізнес-процесів, які варто виділяти є діапазон від 10 до 20 [4, с. 83].

В економічній літературі підкреслюється важливість розмежування процесів на основні та допоміжні (обслуговуючі) «для визначення частки

обслуговуючих процесів в витратах на виробництво продукції або послуг та визначення їх істинної собівартості» [1, с. 40].

Ключовими бізнес-процесами називають ті процеси, що слугують досягненню місії та цілей. Крім того, розрізняють бізнес-процеси розвитку та бізнес-процеси управління. Під процесами управління пропонується розуміти – «бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи вцілому, тобто взаємопов'язаної множини всіх бізнес-процесів підприємства» [1, с. 41]. Виділення процесів управління ґрунтується на концепції контролінгу, відповідно до якої формується повний цикл управління підприємством, від стратегічного планування до аналізу причин відхилень та реалізації коригуючих заходів. До процесів розвитку відносять процеси вдосконалення продукту або послуги, що виробляється, технології, обладнання, а також інноваційні процеси [1, с. 41].

Ступінь деталізації бізнес-процесу залежить від рівня суб'єкта управління (для якого рівня управління готується інформація про процес) та від мети, якої необхідно досягти (виконати завдання), виділяючи процес. Серед завдань, можуть бути:

- проведення зворотнього інжинірингу бізнес-процесів, тобто дослідження існуючих бізнес-процесів;
- здійснення прямого інжинірингу, під яким розуміють побудову нових бізнес-процесів.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Використання підходу до управління на основі виділення бізнес-процесів забезпечує розширення сфер контролюваності та керованості системи управління підприємством та створює основу для використання ефективних облікових методів обробки інформації, що підвищують інформативність та корисність облікової системи.

### **Список літератури**

1. Чернявський Д.И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / Д.И. Чернявский, Д.В. Рудаков. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 84 с.

2. Arlbjørn J.S., Haug A. Business Process Optimization / Jan Stentoft Arlbjørn, Anders Haug. – Aarhus: Academica. – 2010. – 224 p.
3. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселёв А.Д. Реинжиниринг бизнес – процессов. Полный курс МБА [Учебник. Под ред. д.т.н., проф. Н.М.Абдикеева, д.е.н., проф. Т.П. Данько] / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселёв. – Москва: ЭКСМО. – 2005. – 588 с.
4. Бримсон Дж. Процесно- ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с.

## **АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ВИДИЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Мартынюк Н.Ю*

В статье рассматриваются подходы, которые сформировались по отношению к выделению бизнес процессов на предприятии. Рассматривается содержание понятия «бизнес-процесс», представлен обзор их классификаций. Раскрывается значение описания деятельности предприятия через совокупность бизнес-процесов в развитии учётного инструментария.

Ключевые слова: бизнес-процесс, основной бизнес-процесс, вспомогательный бизнес-процесс.

## **ANALYSIS OF APPROACHES FOR DEFINING BUSINESS PROCESS OF AN ENTERPRISE**

*Martyniuk N.Yu.*

The article sets out the approaches to identify business process in the enterprise. The concept of «business process» is considered, an overview of their classifications is given. The meaning of the description of a business through a set of business processes in the development of an accounting tools is revealed.

Keywords: business process, mail business process, additional business process.