

УДК 005.501

Дубініна В.В.

аспірант кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено теоретичне дослідження поглядів на класифікацію бізнес-процесів підприємства. Здійснено їх узагальнення та удосконалено класифікацію бізнес-процесів. Виділені на основі відмінних ознак бізнес-процеси, характерні для підприємства роздрібної торгівлі.

**Ключові слова:** процесний підхід, бізнес-процес, класифікація, підприємство торгівлі.

### Дубинина В.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КЛАССИФИКАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведено теоретическое исследование взглядов на классификацию бизнес-процессов предприятия. Осуществлено их обобщение и усовершенствована классификация бизнес-процессов. Выделены на основе отличительных признаков бизнес-процессы, характерные для предприятия розничной торговли.

**Ключевые слова:** процессный подход, бизнес-процесс, классификация, предприятие торговли.

### Dubinina V.V. THEORETICAL ASPECTS OF CLASSIFICATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

In the article the theoretical study of views on the classification of business processes of the enterprise. Made their generalizations and improved classification of business processes. Selected on the basis of distinctive features of the business processes for retailers.

**Keywords:** process approach, business process, classification, trade venture.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації соціально-економічної системи набувають своєї актуальності проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції, завоювання нових ринків збуту, реагування на зміни зовнішнього середовища. Раціональне вирішення цих проблем полягає у створенні стійкої та ефективної системи управління, яке можливо шляхом пошуку нових наукових підходів до удосконалення діяльності підприємства.

Найбільш пріоритетним інструментом є процесний підхід, концепція якого дозволяє підприємствам орієнтуватися на споживчий попит, покращувати якість продукції, ефективно використовувати ресурси та надає маневреність у конкурентній боротьбі. В основу процесного підходу покладено поняття «бізнес-процес». Переоцінка існуючих підсистем управління та перехід на мислення «бізнес-процесами» дозволить підвищити результативність управління підприємством. Для успішного впровадження процесного підходу, перш за все, необхідно виділити ключові бізнес-процеси, які будуть еталонними, а потім класифікувати їх згідно зі стратегічним планом розвитку та середовищем функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних аспектів ми спостерігаємо у працях Б. Андерсена [1], С. Бая [3], А. Бортнік [5], О. Виноградової [6], В. Репіна [11], М. Портера [10], Л. Шемаєвої [14], Еріксона [17], М. Фентона [21]. Незважаючи на різноманіття наукових публікацій, присвячених процесному підходу в управлінні, відсутня єдина думка щодо поділу бізнес-процесів. Вивчення теоретичних концепцій, аналіз існуючих поглядів на класифікацію на сьогодні є актуальною темою.

**Метою статті** є проведення теоретичного дослідження існуючих поглядів на класифікацію бізнес-процесів, їх узагальнення та виділення бізнес-процесів на основі їх відмінних ознак, притаманних підприємству роздрібної торгівлі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати необхідність процесного управління підприємством.
2. З'ясувати сутність та зміст терміну «бізнес-процесу».

3. Проаналізувати існуючі погляди науковців на групування бізнес-процесів підприємства.

4. Запропонувати еталонні бізнес-процеси, характерні для роздрібної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній теорії управління на основі процесів поняття «бізнес-процес» є базовим. Використовуючи визначення Еріксона, під бізнес-процесом розуміють ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично і віртуально) з метою досягнення певних результатів або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [17]. Тому діяльність будь-якого підприємства необхідно розглядати як мережу процесів, у якій протікають взаємозалежні, взаємозв'язані бізнес-процеси та реалізують функції підприємства.

Бізнес-процеси забезпечують реалізацію різних видів діяльності та спрямовані на виготовлення конкурентоспроможної продукції. В залежності від неоднорідності, властивостей та характеристик, які визначають їхнє місце, умови та час протікання дослідники пропонують поділити за відповідними ознаками бізнес-процеси у групи. Ця система розподілення процесів за групами називається класифікацією. Ознаки класифікації бізнес-процесів, які є основою для угруповань, різні, тому що єдиного типологічного критерію, інтегруючого вплив усіх факторів, немає. Вона відображає структуру об'єктів, є методом їх пізнання, систематизує та упорядковує інформацію, забезпечує визначення понять, а також виконує функції моделювання. Тому науковці, вивчаючи діяльність підприємства, пропонують свої різні погляди (бачення, думку, позиції) на класифікацію бізнес-процесів (об'єкт вивчення).

Класифікаційна картина відповідає управлінським директивам, розроблених на основі цілей підприємства, та залежить від конкретної ситуації. Тому, щоб побудувати платформу для виділення процесів підприємства роздрібної торгівлі, пропонуємо дослідити та систематизувати існуючі погляди науковців на класифікацію бізнес-процесів на основі різних відмінних ознак (табл. 1).

Динамічна зміна навколишнього середовища сприяла переорієнтації роботи підприємства на конкурен-

Таблиця 1

**Класифікація бізнес-процесів підприємства за відмінними ознаками (систематизовано)**

№ п/п	Класифікаційна ознака, автор	Види БП
1	За функціональною ознакою або рівнем створення цінності [1-3, 5-11, 14, 16, 20]	- основні бізнес-процеси; - підтримуючі (обслуговуючі); - забезпечуючі; - бізнес-процеси розвитку; - бізнес-процеси управління діяльністю підприємства;
2	За характером продукту [4, 13, 18]	- адміністративні бізнес-процеси; - виробничі бізнес-процеси
3	По відношенню до клієнта [2, 6]	- зовнішні; - внутрішні
4	За рівнем ієрархії [2, 11, 12]	- процеси верхнього рівня; - підпроцеси; - операції.
5	За ознакою часу [15]	- циклічні (постійно повторюються); - періодичні; - неперервні; - дискретні
6	За структурою взаємодії [2, 6]	- горизонтальні; - вертикальні; - індивідуальні
7	За напрямком діяльності [6]	- типові; - специфічні
8	За ступенем складності [2, 12]	- прості; - складні
9	За рівнями значимості [19, 20]	- суперпроцеси; - гіперпроцеси; - метапроцеси; - субпроцеси; - макропроцеси; - мікропроцеси.

№ п/п	Класифікаційна ознака, автор	Види БП
10	За способом зв'язку процесів [12]	- локальні; - інтегральні
11	За ступенем впливу на результативність [15, 19]	- ключові (вирішальні); - ризикові
12	По відношенню до діяльності підприємства [2, 6, 12]	- прямі; - зворотні
13	За значимістю [5]	- первинні; - вторинні
14	За виходом процесу [16]	- торговельні; - сервісні; - інформаційні
15	За ступенем виробництва [19]	- автоматизовані; - автоматичні
16	Ефективність бізнес-процесів	- економічна; - соціальна; - управлінська
17	В залежності від потреб споживачів	- існуючі потреби; - приховані потреби

госпроможні вимоги до товарів та послуг, ставши ґрунтовною основою для концепції професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера [10]. Основним принципом можна вважати ланцюжок створення (нароцуження) споживчої цінності продукції, за яку покупці готові платити. Згідно з концепцією М. Портера класифікувати бізнес-процеси можливо за двома типами: основні і допоміжні. Так, ряд дослідників [3-5; 6; 9; 10-12; 14; 20] поділяють думку М. Портера та виділяють бізнес-процеси на базі нароцуження цінності продукції. Основною перевагою даного поділу виступає розмежування основної діяльності від допоміжної. Також основні бізнес-процеси формують споживчу цінність та відповідають етапам життєвого циклу продукції. Допоміжні бізнес-процеси спрямовані на підтримку основних, додають вартість продукції.

Згодом відбувся поділ допоміжних бізнес-процесів на бізнес-процеси управління [11; 14; 21], розвитку [1; 8] та адміністративні [13]. Науковці-економісти, враховуючи багатогранність процесів, виокремлюють управлінські процеси в окрему групу, яка поєднує адміністративні процеси та процеси розвитку. На нашу думку, виділення в окрему групу бізнес-процесів з управління є доцільним, тому що вони сприятимуть результативній реалізації обраної конкурентної стратегії просування підприємства. Тому поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та управління вважається еталонним. На основі такої класифікації будь-яке підприємство може розробити індивідуальний набір бізнес-процесів. Пропонуємо графічне зображення еталонних бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

Такі автори [4; 13; 18] поділяють бізнес-процеси на адміністративні, які є засобом уточнення інформації,

і виробничі. Але ця класифікація не дозволяє повністю описати діяльність підприємства. Вірогідною є тенденція проникнення дефектів у адміністративні бізнес-процеси, результатом яких стане зниження показників ефективності.

У науковій літературі [2; 11; 12] за рівнем ієрархії цілей підприємства виокремлюють бізнес-процеси верхнього рівня, підпроцеси та операції. Ієрар-

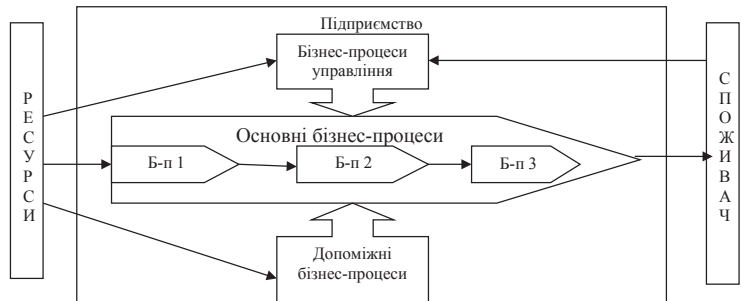


Рис. 1. Графічне зображення еталонних бізнес-процесів

Джерело: складено автором

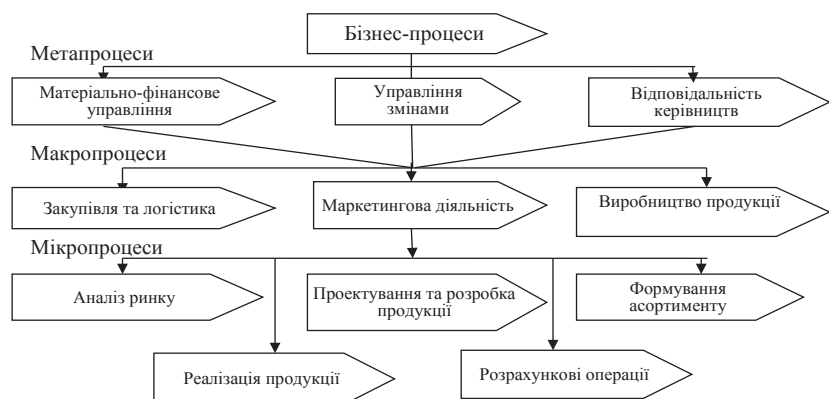


Рис. 2. Співвідношення бізнес-процесів за рівнем значимості у системі управління якістю

Джерело: складено автором

хія процесів різних рівнів є складовим елементом процесного підходу. Необхідною стає декомпозиція кожного бізнес-процесу на підпроцеси, котрі складаються з окремих пов'язаних між собою операцій. Це спрощує схему проведення поточного моніторингу керівництвом та надає змогу внести необхідні корективи на кожному етапі протікання процесу.

Так, за рівнем значимості у системі управління якістю, дослідники [20; 21] у своїх працях виділяють такі групи бізнес-процесів: метапроцеси; макропроцеси, мікропроцеси (рис. 2, представлений на прикладі підприємства роздрібною торгівлі). На масштабних підприємствах звертають увагу на суперпроцеси; гіперпроцеси; субпроцеси. Слід за-

значити, що у системі менеджменту підприємства така класифікація є актуальною під час поліпшення якості продукції.

Також звернемо увагу, що на підприємствах застосовують класифікацію за структурою взаємодії [2; 6]. У цих рамках бізнес-процеси ділять на вертикальні, горизонтальні, індивідуальні. Орієнтуючись на таку класифікацію, стає можливим визначити пов'язані між собою роботи, послідовність їх виконання та напрям інформаційних потоків.

Класифікувати бізнес-процеси за ознакою в часі запропонував Ф. Янснен [15]. Він вважає необхідним поділ на циклічні, періодичні, однократні (разові), безперервні, дискретні бізнес-процеси. Часова ознака

Таблиця 2

## Класифікація бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі

Типи БП	Декомпозиція БП	Типи БП	Декомпозиція БП
<b>Основні БП</b>			
1. Маркетинг	1.1 ідентифікація потреб споживачів; 1.2 аналіз змін бажань споживачів; 1.3 формування товарної номенклатури; 1.4 формування цінової політики; 1.5 розробка плану просування товарів;	4. Інформаційне забезпечення	1.1 планування інформаційних технологій; 1.2 пошук та аналіз даних; 1.3 вибір каналів розповсюдження інформації; 1.4 впровадження інформаційного аудиту; 1.5 контроль та інформаційна безпека
2. Транспортування продукції	1.1 пошук засобів для транспортування; 1.2 укладання договорів на транспортування продукції; 1.3 прийом та розвантаження продукції	<b>Управлінські бізнес-процеси</b>	
3. Закупівля продукції	1.1 визначення необхідного обсягу закупівлі товарів; 1.2 моніторинг постачальників; 1.3 вибір постачальників; 1.4 укладання контрактів; 1.5 здійснення контролю закупівлі	1. Стратегічне управління	1.1 проведення аналізу навколишнього середовища; 1.2 визначення місткості ринку; 1.3 оцінка конкурентних переваг підприємства; 1.4 аналіз конкурентів; 1.5 прогноз збуту продукції; 1.6 вибір та реалізація стратегії просування
4. Виробництво продукції	1.1 розробка плану виробництва продукції; 1.2 розрахунок собівартості продукції; 1.3 забезпечення матеріалами, сировиною; 1.4 трансформація ресурсів; 1.5 проведення контролю якості продукції;	2. Здійснення управління підприємством	1.1 планування діяльності підприємства; 1.2 організація виробництва, продажу, транспортування; 1.3 мотивування та зацікавлення персоналу; 1.4 координація діяльності підприємства; 1.5 здійснення всіх видів контролю
5. Зберігання продукції	1.1 підготовка складських приміщень; 1.2 контроль за станом складів	3. Управління якістю	1.1 розробка стандартів якості; 1.2 сертифікація продукції; 1.3 розробка та впровадження системи управління якістю; 1.4 контроль якості продукції
6. Здійснення продажу продукції	1.1 пошук споживачів; 1.2 обробка замовлень споживачів; 1.3 викладка товарів у торговельному залі; 1.4 консультування та розрахункове обслуговування;	4. Управління проектами	1.1 проектування місії та цілей проекту; 1.2 виділення ключових учасників проекту; 1.3 підбір менеджерів проекту; 1.4 визначення термінів реалізації; 1.5 формування проектної звітності
7. Сервісне обслуговування	1.1 надання післяпродажного обслуговування; 1.2 відгук на скарги споживачів;	5. Управління змінами	1.1 оцінка показників діяльності підприємства; 1.2 аналіз бізнес-процесів підприємства; 1.3 обґрунтування доцільності впровадження поліпшення; 1.4 розробка та впровадження інновацій; 1.5 управління поліпшеннями
<b>Допоміжні БП</b>			
1. Управління людськими ресурсами	1.1 розробка стратегії набору персоналу; 1.2 здійснення прийому персоналу; 1.3 розподіл функціональних зобов'язань; 1.4 вибір методів мотивації персоналу; 1.5 розробка критеріїв оцінки якості та кількості праці; 1.6 навчання та підвищення кваліфікації	6. Управління міжнародною діяльністю підприємства	1.1 створення іміджу підприємства; 1.2 інформаційний обмін між власниками; 1.3 використання PR-програми; 1.4 розробка соціальної політики та системи роботи з громадськістю; 1.5 удосконалення організаційної культури; 1.6 укладання угод з іноземними суб'єктами господарювання та залучення інвестицій
2. Технічне та технологічне забезпечення	1.1 вимір витрат; 1.2 модернізація устаткування; 1.3 впровадження технологічного забезпечення		
3. Бухгалтерське забезпечення	1.1 реєстрація господарських операцій та бухгалтерських документів. 1.2. формування бухгалтерських звітів. 1.3. надання звітної документації органам регулювання та контролю		

Джерело: складено автором

процесу є ґрунтовним аспектом при проведенні системи контролю, аналізу на підприємстві.

Науковці у своїх публікаціях бізнес-процеси розділяють на прості та складні, первинні та вторинні, типові та специфічні, внутрішні та зовнішні, вхідні та вихідні, прямі та зворотні, ключові, ризикові, торговельні, сервісні, інформаційні, автоматизовані, автоматичні, локальні, інтегральні [2; 5; 6; 12; 15; 16; 20].

Важливим фактором бізнес-процесів є їхній показник ефективності. В залежності від ефективності стає доцільним виділити економічні, соціальні, управлінські бізнес-процеси, що максимально забезпечить ефективний результат діяльності підприємства.

Одним із складових елементів бізнес-процесів виступає спрямованість на задоволення споживачів. Ми вважаємо за доцільне доповнити класифікацію бізнес-процесів та виділити ознаку «за орієнтацією на потреби споживачів», яка складається з бізнес-процесів, спрямованих на пошук прихованих потреб та роботу з існуючими. Це дозволить менеджменту підприємства розширити товарну номенклатуру, залучити нових покупців, підвищити дохід.

На основі проведення системного аналізу та узагальнення існуючих поглядів на класифікацію, з урахуванням специфіки діяльності підприємства роздрібної торгівлі, виявляється доцільним запропонувати авторську базову класифікацію бізнес-процесів в залежності від їх відмінних ознак та виділити основні, допоміжні, процеси управління, які будуть декомпоновані на підпроцеси (табл. 2).

Ми вважаємо, що запропонована класифікація бізнес-процесів є гнучкою та легко адаптується до підприємства роздрібної торгівлі. Вона відображає наявність основних класів бізнес-процесів, які створюють результат процесу та є ефективними при здійсненні управління підприємством.

**Висновок.** Таким чином, на будь-якому підприємстві протікають взаємозалежні бізнес-процеси. Так, з вищенаведеного можна відмітити, що універсальна класифікація бізнес-процесів відсутня через диференційовану функціональну спрямованість підприємства. Проте на підприємствах роздрібної торгівлі слід приділяти увагу основним бізнес-процесам, на базі яких реалізується стратегія підприємства, розробляється набір допоміжних та управлінських бізнес-процесів. Необхідно зазначити, що наступна робота буде проводитися у напрямку моделювання бізнес-процесів, платформою для якого є виділені бізнес-процеси. Подальші результати пропонуємо висвітлити у наступних дослідженнях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсен; пер с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с. – (Серия «Практический менеджмент»).
2. Ареф'єва О.В. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: колективна наукова монографія за наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Ермошенка. – К.: НАУ, 2008. – С. 212-216.
3. Бай С.І. Развитие организации: политика, потенциал, эффективность: [монография] / С.І. Бай; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К.: Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. – 280 с.
4. Беккер Й. Менеджмент процессов. Пер. с нем. / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
5. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону): автореф. дис. ... канд. екон. наук / А.М. Бортнік. – К., 2010.
6. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монография] / О.В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
7. Джестон Д., Нейлис Й. Управление бизнес-процессами. Пер. с англ. – СПб.: Символ. Плюс, 2008. – 512 с.
8. Ивлев В.А., Попова Т.В. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm> 7.
9. Мазур И.И. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пос. / И.И. Мазур. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция: уч. пособие / Майкл Э. Портер; [пер. с англ.]; ред. Я.В. Заболоцкого. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608с. – (A Harvard Business Review Book).
11. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / Репин В.В., Елиферов В.Г. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. – (Серия «Практический менеджмент»).
12. Управление крупным предприятием: монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др.; под общ. ред. Н.А. Будагьянца]. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
13. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.
14. Шемаева Л.Г. Управление качеством бизнес-процесов на предприятии: монография / Л.Г. Шемаева, К.С. Безгин та ін.; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
15. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФА – М, 2002. – 308 с.
16. ENAPS. Deliverable F3-4: A Set of Refined and Agreed Performance Indicators Defined by Business Processes. ENAPS, Galway, Ireland, 1997.
17. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. – 170 с.
18. Gulla I. A. Modelling Cooperative Work for Management, CaiSE'94, The Netherlands, 6. – 1994. – P. 200.
19. Jacobson I. Object-Oriented Software Engineering. – A Use Case Driven Approach. / I. Jacobson, M. Christerson, P. Jonsson, G. Overgard – Reading, MA: Addison-Wesley; ACM Press, 1992. 13.
20. Garg V. K. Enterprise Resource Planning: Concepts and Practice [Text] / Vinod Kumar Garg, N. K. Venkitakrishnan. – [2-nd ed-n]. – New Deilhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2006. – 200 p.
21. Fenton M. A. business process or business method // International Journal of productions Economics, Issue, June 2006. – P. 45-48.