

ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338:65.011.8

DOI: 10.37734/2409-6873-2021-1-2

ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

І. В. БАШУК

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3261-9302>

Г. О. ШВИДАНЕНКО

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6737-7935>

Анотація. *Мета статті* полягає у визначенні ключових особливостей базової категорії процесного підходу до управління підприємством, якою є бізнес-процес, а також розробленні його видової структури. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано такі методи, як історичний, метод логічного узагальнення, метод наукової абстракції, метод аналізу та синтезу. **Результати.** У статті розглянуто основні підходи до управління підприємством, такі як системний, ситуаційний, функціональний та процесний. Визначено стратегічну перевагу використання процесного підходу до управління як найбільш адаптивного інструмента впливу та реагування на ринкові драйвери в сучасному бізнес-середовищі. Проаналізовано основні тлумачення поняття «бізнес-процес», виділено основні підходи, що використовуються під час трактування цього поняття, та надано авторське тлумачення сутності бізнес-процесу. Узагальнено основні характеристики бізнес-процесів, розглянуто спільні елементи для кожного бізнес-процесу, досліджено їх основні види та місце в системі стратегічного управління підприємством. Запропонована власна видова структура бізнес-процесів підприємства. **Практична значущість результатів дослідження.** Проведений аналіз, авторське визначення та класифікація бізнес-процесів створюють можливість для глибшого аналізу бізнес-процесів підприємства, оцінювання яких дасть змогу сформулювати дієвий механізм ефективного управління бізнес-структурою.

Ключові слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, підходи до трактування поняття «бізнес-процес», класифікація бізнес-процесів, видова структура бізнес-процесів, характеристики бізнес-процесів, стратегічне процесне управління, межі бізнес-процесів.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасне динамічне бізнес-середовище змушує підприємства бути адаптивними, щоб забезпечити реагування на будь-які виклики. Бути адаптивним означає мати низку таких основних характеристик, як швидкість реакції на зміни та можливості їх використання, гнучкість, оперативність, економічність, мобільність (маневреність), надійність, компетентність, інноваційність [2, с. 54], тобто для того, щоб забезпечити власне виживання, суб'єкти господарювання повинні застосовувати

сучасні методи та інструменти пристосування до змін ринкових умов. В цьому аспекті важливим є розвиток власного потенціалу зі спрямуванням усіх зусиль на об'єктивно необхідний інноваційний розвиток, котрий повинен мати випереджувальний характер щодо адаптації до змін зовнішнього середовища задля його використання у майбутньому як драйверу інтеграції до нових ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням процесного підходу займалися як зарубіжні (Б. Андерсен, Т. Давенпорт, Е. Ойхман, М. Хаммер, Д. Чампі, Дж. Шорт, М. Портер,

Х. Біннер, П. Друккер, Дж. Харрінгтон), так і вітчизняні науковці (В.В. Горлачук, І.Г. Яненко, О.О. Андрейчіков, Н.Г. Остроухова, В.В. Репін).

Об'єктом дослідження є процеси визначення сутності бізнес-процесів та їх класифікації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних засад визначення сутності бізнес-процесів підприємства за їх класифікаційною ознакою.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в тому, щоб основні результати теоретичного дослідження підходів до процесного управління та бізнес-процесів розробити власне визначення поняття «бізнес-процес» та класифікацію бізнес-процесів для їх подальшого глибшого аналізу та оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Умовно використання різних методів та інструментів управління підприємством залежить від вибраного стратегічного підходу до управління. Нині найчастіше виокремлюють чотири основні підходи до управління, такі як ситуаційний, функціональний, системний та процесний [3, с. 147].

Системний підхід – це спосіб мислення, відповідно до якого всі елементи управлінської діяльності (завдання, функції, методи тощо) пов'язані та взаємовпливові [5, с. 157]. За цього підходу суб'єкт господарювання розглядається як система, кожен елемент якої функціонально різноспрямований за видами діяльності, визначеними цілями, цінностями, нормами, проте в результаті своєї цілеспрямованої діяльності досягає результатів, що впливають на всю систему, а результативність усієї системи залежна від найменш ефективного її елементу.

Ситуаційний підхід є логічним продовженням системного. В його основі лежить розгляд конкретних ситуацій, що притаманні досліджуваній системі. Цей підхід заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією [6, с. 89], тобто об'єкт управління зміщується від суб'єкта господарювання до дослідження конкретних ситуацій та їх впливу на саму систему. Найбільш доцільно цей метод застосовувати на великих підприємствах, оскільки саме на них через масштаби діяльності за рахунок дослідження факторів впливу, методів і засобів вирішення проблемної ситуації є можливість знаходження оптимального рішення.

Функціональний підхід до управління, ґрунтуючись на вертикальній ієрархічній структурі, довгий час вважався основним [7, с. 54]. Цей підхід дає змогу розглядати управління як вид особливої діяльності, що реалізується через виконання низки таких функцій:

– планування (деталізується через прогнозування тенденцій стратегічного розвитку об'єкта управління, розроблення плану досягнення цілей);

– організація та координація (полягає у раціоналізації поєднання в просторі і часі всіх елементів системи, встановленні необхідних зв'язків і створенні умов для забезпечення узгодженої взаємодії між елементами для досягнення поставленої мети в конкретні терміни);

– контроль (діагностика та моніторинг);

– регулювання й мотивація (полягає у визначенні відхилень від плану та вжитті заходів впливу для коригування дій задля досягнення планових показників).

Ринкам притаманний тренд турбулентних змін щодо вимог клієнтів з огляду на динамічність і мінливість сучасного бізнес-середовища та швидко прогресуючі технології, що роблять частину товару морально застарілими і скорочують їх життєвий цикл. Відповідно, функціональний підхід до управління не здатний повною мірою забезпечити адекватну реакцію підприємства на швидкі зміни зовнішнього середовища. Це можна аргументувати тим, що за зміни будь-якого фактору впливу зовнішнього чи внутрішнього середовища за цього підходу потрібно заново проходити цикл «планування – організація – контроль – мотивація діяльності» всередині підприємства, що за сучасних темпів робить проблематичним вчасне задоволення споживчого попиту. З огляду на визначені недоліки цього підходу була розроблена нова теорія управління, що отримала назву «процесний підхід».

За процесного підходу до управління підприємством усю діяльність компанії можливо сформувати у вигляді сукупності визначених бізнес-процесів. Це зумовлює зміну засобів і способів впливу на її діяльність, дає можливість сконцентруватись на визначенні впливу на сукупність бізнес-процесів загалом, а не на окремих структурних одиницях підприємства, оскільки ефективні процеси забезпечують рівень задоволеності клієнтів, менші витрати, більший дохід, мотивацію працівників.

Проте за наявності значного наукового доробку з процесного підходу до управління підприємством певне коло теоретичних питань, у тому числі трактування поняття бізнес-процесів та їх класифікація на різновиди, залишається не повністю висвітленим, що створює передумови для подальшого дослідження цієї проблематики.

Сучасні функціонуючі підприємства характеризуються набором великої кількості операцій та складними зв'язками між ними, тому процесне управління стає все більш актуальним підходом, оскільки допомагає узгодити між собою всі операції всередині підприємства і, як наслідок, оптимі-

зувати діяльність суб'єкта підприємницької діяльності [10, с. 6]. За умови переходу до процесного підходу до управління створюються умови та можливості для імплементації гнучких організаційних структур у діяльності підприємства, тому ми поділяємо думки науковців про те, що процесний підхід слід розглядати як універсальний, що приводить до вдосконалення та цілеспрямованого підвищення ефективності всіх видів діяльності суб'єкта господарювання незалежно від їх специфіки [4, с. 20].

Потрібно зазначити, що обидва – функціональний та процесний – підходи до управління підприємством орієнтовані на спробу слідувати цілям для отримання запланованих результатів, при цьому джерело й мета різняться. Більш ефективним підходом до управління прийнято вважати процесний підхід, який часто порівнюється та протиставляється функціональному підходу.

Також варто зазначити, що процесний підхід має низку переваг перед функціональним підходом. За допомогою процесного підходу можна побудувати не тільки оперативне, але й стратегічне управління організацією, наприклад, на базі ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators), зокрема, з використанням системи збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard).

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що нові принципи організації процесів управління можуть створювати довгострокові переваги й генерувати конкурентні переваги [8].

Процесний підхід до управління характеризується такими перевагами [9, с. 138–139]:

– дає змогу знизити функціональні бар'єри між підрозділами підприємства за рахунок підвищення горизонтальних зв'язків;

– веде до зміни підходів в організації робіт, адже трансформуються вертикальні зв'язки та з'являються нові горизонтальні;

– дає змогу більш чітко визначити відповідальність конкретних працівників, що веде до кращого розуміння ними вимог до виконання роботи, внаслідок чого підвищується ефективність використання ресурсів;

– забезпечує моніторинг діяльності підприємства, робить її більш прозорою за рахунок єдності інформаційних потоків, що дає змогу своєчасно вчиняти коригуючі дії задля усунення причин зниження ефективності процесу, отже, оптимізується діяльність підприємства.

Відповідно до цього, можемо дійти висновку, що процесний підхід до управління у своїй основі базується на бізнес-процесах, котрі відображають динамічну картину створення та реалізації підприємством продукції та послуг.

Загальноприйнятим визначенням поняття «процес» вважається визначення, наведене в стандартах ISO 9001:2000: процес – це визначена, детермінована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи. Бізнес-процес буде визначатись як логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси, створює цінність і видає результат [11, с. 13]. Наукова думка містить різноманітні визначення цього поняття, де кожен автор наводить власне тлумачення терміна «бізнес-процес» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «бізнес-процес»

Джерело	Рік	Визначення
1	2	3
Deming W.E. <i>Quality, productivity, and competitive position</i> . Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.	1982	Бізнес-процес – будь-які види діяльності в роботі організації.
Porter M.E. <i>How Information Gives You Competitive Advantage</i> . <i>Harvard Business Review</i> / V.E. Millar. 1985. № 85 (July-August). P. 149–160.	1985	Сутність, визначувана через точки «входу» й «виходу», інтерфейси та організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг (товарів), в якій відбувається нарощування вартості, послуги (товару), що виробляється.
Davenport T.H., Short J.E. <i>The new industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign</i> . <i>Sloan Management Review</i> . 1990. 401 p.	1990	Бізнес-процес – низка логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності.
Jacobson I. <i>The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology</i> . Addison-Wesley; First Edition. 1995. June 1. 368 p.	1995	Зріз традиційних ієрархій задля врегулювання співпраці між окремими людьми або групами людей для досягнення поставленої цілі.
Зиндер Е.З. <i>Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-инжиниринг. Системы управления базами данных</i> . 1996. № 1.	1996	Бізнес-процес – це логічні серії взаємопов'язаних дій, що використовують ресурси підприємства для створення й отримання в осяжному чи передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт чи послуга.

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва : Финанси і статистика, 1997. 333 с.	1997	Бізнес-процес – це множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, які починаються з одного або кількох входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, і яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю.
Workflow Management Coalition: Terminology & glossary 3.0. 1999. URL: http://www.wfmc.org .	1999	Бізнес-процес – набір з однієї або декількох пов'язаних між собою діяльностей, які у своїй взаємодії реалізують бізнес-мету, як правило, в контексті організаційної структури з визначенням функціональних ролей.
Хаммер М., Чампі Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург, 2000. 332 с.	2000	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. Morristown, NJ : TMForum, 2000. 82 p.	2000	Бізнес-процес – систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, що приносять специфічний результат.
ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем. Москва : Книга и Бизнес, 2001. 348 с.	2001	Бізнес-процес – низка взаємозалежних видів діяльності, які перетворюють входи на виходи.
Вишняков О.В., Крохин В.М. Процессный подход к управлению. Основные понятия. <i>Антикризисный менеджмент</i> . 2004. № 1. С. 19–25.	2004	Бізнес-процес – процес, що починається за межами підприємства (з ринкової потреби) і закінчується поза підприємством (задоволення цієї потреби).
Тупкало В.М. Бизнес-моделирование: от теории к практике. <i>Світ якості</i> . 2005. № 4. С. 22–24.	2005	Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функцій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «планування – контроль – аналіз – вплив (PDCA)».
Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 317 с.	2005	Процес – це діяльність, для якої мають бути визначені цінність результатів для компанії та клієнтів, керівник, відповідальний за результати, ресурси, необхідні для виконання, показники оцінювання результатів діяльності.
Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. Москва : Эксмо, 2005. 592 с.	2005	Бізнес-процес – це операція, яка включена до системи операцій, метою якої є виробництво та постачання товарів чи послуг операціям, що входять у систему, а також іншим системам.
Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием : монография. Киев : Либра, 2006. 384 с.	2006	Бізнес-процес – послідовна сукупність операцій щодо здійснення діяльності, яка перетворює отримані на «вході» ресурси задля одержання результату, що має цінність для споживача.
Показываем бизнес-процессы: методика и практика применения / под. ред. В.В. Кондратьева, М.Н. Кузнецова. Москва, 2008. 375 с.	2008	Процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі й просторі із зазначенням початку і кінця, точним визначенням входів і виходів.
Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. Москва : Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009. 282 с.	2009	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Iden J. Investigating process management in firms with quality systems: A multi-case study. <i>Business Process Management Journal</i> . 2012. Vol. 18. No. 1. P. 104–121.	2012	Бізнес-процес – це сукупність усіх видів діяльності в організації, включаючи ролі, ресурси та правила, необхідні для виробництва та доставки товару чи послуги зовнішнім або внутрішнім користувачам бізнес-процесу.
Kaniški I., Vinček I. Business processes as business systems. <i>Tehnički Glasnik</i> . 2018. № 12. P. 55–61.	2018	Бізнес-процес – це набір бізнес-діяльностей, пов'язаних метою щодо створення доданої вартості для конкретного клієнта або ринку.
Singer R. An Ontological Analysis of Business Process Modeling and Execution. 18 Apr 2019. 33 p.	2019	Бізнес-процес – це мережа пов'язаних видів діяльності (завдань), які виконуються у логічному та часовому порядку за допомогою інструментів (пристроїв, програмного забезпечення).

Джерело: [1, с. 16–18], систематизовано, узагальнено та доповнено авторами

Під час розгляду змістовного наповнення поняття «бізнес-процес» було виділено, що автoрами розглядаються певні окремі характеристики бізнес-процесів, що беруться за основу в ході трактування цього поняття (табл. 2).

Відповідно до табл. 1 та табл. 2, можна стверджувати, що всі з перелічених науковців погоджуються з тим, що бізнес-процес є динамічною сукупністю взаємопов'язаних дій та зв'язків між ними (структурний підхід), що починається з його ресурсозабезпечення (ресурсний підхід) та перетворення ресурсів на необхідну споживачам – клієнтам бізнес-процесу – продукцію (ринковий підхід). У цьому дискурсі найменше уваги приділяється таким важливим характеристикам бізнес-процесу, як часові параметри та створення споживчої цінності.

Різні визначення поняття «бізнес-процес», як правило, включають такі спільні елементи:

1)результативність (кожен бізнес-процес створений для досягнення певного результату, необхідного для його клієнту);

2)цільова спрямованість (кожен бізнес-процес спрямований, прямо чи опосередковано, на створення доданої вартості для свого споживача (внутрішнього чи зовнішнього));

3)створення споживчої цінності (трансформація, в процесі якої повинна створюватись цінність для клієнта цього процесу, тобто діяльність компанії має створювати певні блага для кінцевих споживачів; діяльність, за якої немає результату, недоцільна);

4)структура (система) (бізнес-процес розглядається як сукупність підпроцесів, здійснення яких необхідне для отримання прогнозованого ефекту від перетворення ресурсів до створення додаткової цінності для споживача);

5)споживач процесу (бізнес-процес створюється для задоволення потреб певних споживачів (внутрішніх – бізнес-одиниці підприємства; зовнішніх – споживачів, які є зовнішніми відносно підприємства клієнтами бізнес-процесу));

6)міжфункціональність (відсутність прямої залежності від функціональної організаційної структури, але під час його виконання можуть бути задіяні різні функціональні служби підприємства);

7)системність (інтеграція бізнес-процесів між собою для синергійного досягнення поставленої мети; бізнес-процес може функціонувати лише у поєднанні з іншими бізнес-процесами);

8)графічне зображення (кожен бізнес-процес має бути графічно відображений та впроваджений у внутрішню інформаційну систему підприємства для уможливлення його вимірювання за індикаторами часу виконання, вартості виконання, створеної цінності, використаних ресурсів тощо);

9)керованість бізнес-процесу (вплив власника бізнес-процесу для досягнення поставленої цілі, якою є створення доданої вартості та задоволення попиту).

За власним дослідженням, трактувати цей термін пропонуємо як узагальнене графічне відображення потоку дій, що виконується підприємством на потребу та для зовнішнього відносно конкретного бізнес-процесу клієнта щодо створення продукту (створення доданої вартості) у строки та відповідної якості під час залучення для цього оптимальної кількості всіх необхідних ресурсів (матеріальних та нематеріальних).

Чітке трактування поняття «бізнес-процес» дає змогу зрозуміти його основні властивості, проте не деталізує їх, що унеможливує цілеспрямоване управління ними. Задля кращого розуміння бізнес-процесів пропонуємо їх класифікувати з виділенням основних якостей, що допомагатимуть віднесенню того чи іншого бізнес-процесу до певної класифікаційної системи.

Базовою, найбільш відомою та загальноувизнаною класифікацією є поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та процеси управління. За цього підходу основними бізнес-процесами називають процеси, що забезпечують підприємству створення доданої вартості та націлені безпосередньо на задоволення потреб потенційних споживачів продукту (тобто здатні генерувати доходи), а також є стратегічно пріоритетними в забезпеченні їх безперебійної діяльності та поліпшенні. Допоміжні бізнес-процеси є ланцюжками, що з'єднують між собою основні бізнес-процеси з їх споживачами. Процеси управління забезпечують ефективне виконання основних та допоміжних бізнес-процесів, а

Таблиця 2

Підходи до трактування поняття «бізнес-процес»

Підхід	Характеристика
Структурний	Визначуваний набір дій всередині підприємства
Ресурсний	Використання одного виду ресурсу (вхід процесу) задля продукування іншого
Часовий	Додавання часових характеристик у певний набір дій
Ринковий	Призначення бізнес-процесу полягає у задоволенні потреб клієнтів (розглядаються лише зовнішні відносно підприємства клієнти)
Вартісний	Сутність бізнес-процесу полягає не просто у переробці одного ресурсу в інший, але й у створенні додаткової вартості

Джерело: сформовано авторами

також виступають базисом для подальшого вдосконалення останніх для досягнення більшої конкурентоспроможності підприємством. Процеси управління безпосередньо не забезпечують формування доходу, але вони оптимізують шляхи та створюють можливості його отримання й забезпечують подальше функціонування бізнесу загалом. Схематично сутність цього поділу бізнес-процесів та їх місце в системі процесного управління наведено на рис. 1.

Наведена класифікація відображає поділ бізнес-процесів за найбільш характерними для кожного його типу властивостями і забезпечує базове розуміння процесного підходу до управління. Проте на сучасному етапі цього недостатньо, тому потрібна ширша класифікація бізнес-процесів задля кращого розуміння їх властивостей та напрямів управління й удосконалення.

Класифікацію бізнес-процесів, на нашу думку, доречно розглядати не лише з їх розподілом на загальноприйняті види, але й за їх внутрішньою видовою структурою (табл. 3).

Класифікація бізнес-процесів, наведена в табл. 3, відображає можливі узагальнені, на наш погляд, види бізнес-процесів для їх подальшого аналізу. Більш детальна класифікація уможливить виділення характерних для певного виду економічної діяльності підприємства інструментів ефективного управління бізнес-процесами.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Підсумовуючи, зазначаємо, що кожен із підходів до управління підприємством має власні особливості його застосування залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Слід зазначити, що вибір підходу до управління має

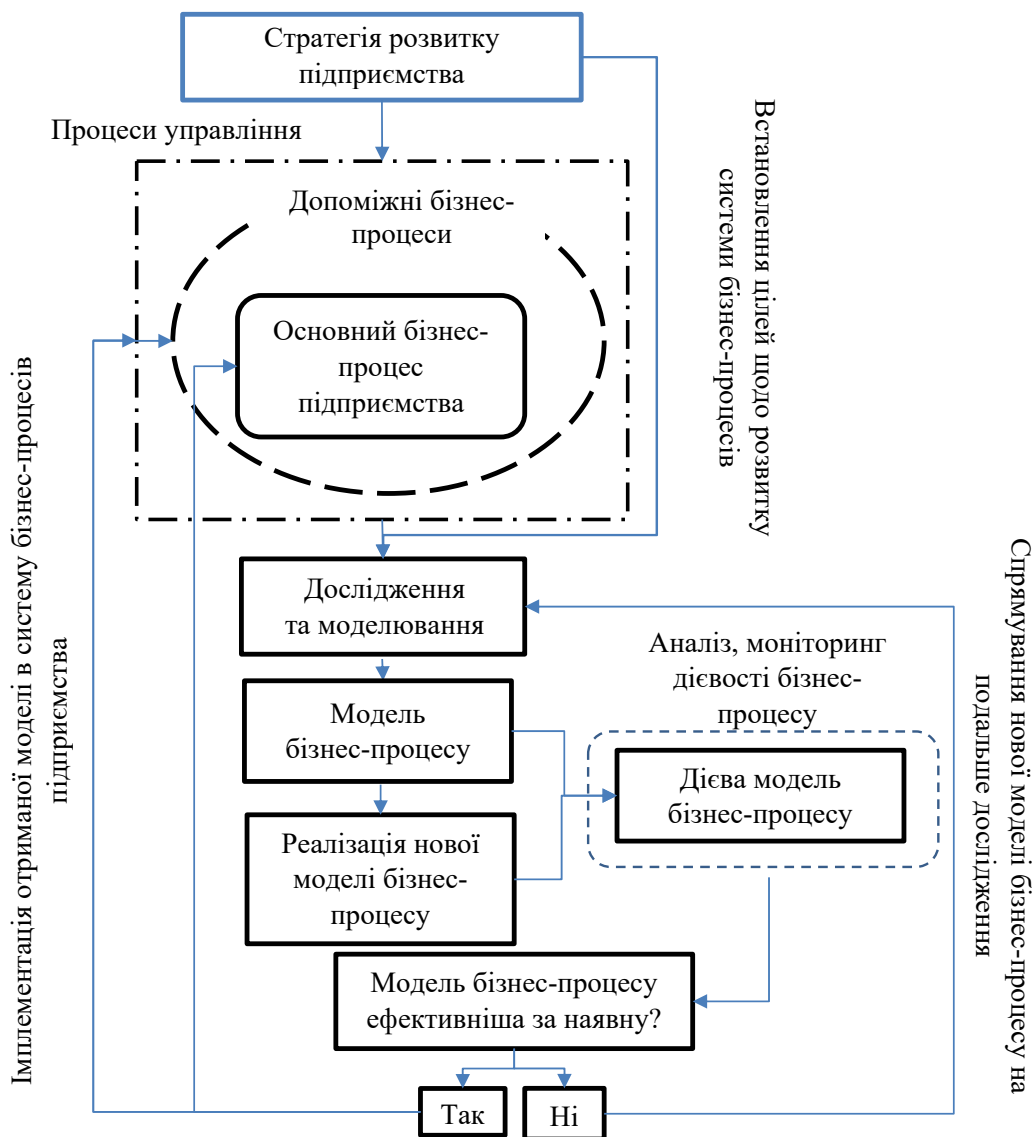


Рис. 1. Межі бізнес-процесів у системі стратегічного процесного управління

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Класифікація бізнес-процесів

Ознака класифікації	Види бізнес-процесів		
	основні	допоміжні	процеси управління
За функціональною спрямованістю [17; 19]	– Дослідження ринку; – виробництво товарів/надання послуг; – процес операційного забезпечення ресурсами; – пакування та доставка товару.	– Фінансове та бухгалтерське супроводження; – розроблення ланцюгів постачання сировини та матеріалів; – HR-діяльність; – НДДКР; – технічне та технологічне забезпечення.	– Стратегічне планування; – операційне реагування та прийняття рішень – удосконалення бізнес-процесів; – управління якістю; – управління проектами; – управління змінами.
За варіантами ідентифікації [16]	Функціональні	Наскрізні	
За функціональною ознакою або рівнем створення цінності [17]	Основні бізнес-процеси Забезпечувальні	Підтримуючі (обслуговуючі)	– Бізнес-процеси розвитку; – бізнес-процеси управління діяльністю підприємства.
За відношенням до підприємства	– Зовнішній бізнес-процес; – внутрішній бізнес-процес		
За ознаками протікання (власна розробка)	Операційні (моделювання, оцінювання, регулювання)	Технічні (імітаційне моделювання, архітектура побудови бізнес-процесів, дизайн бізнес-процесів, програмне відображення)	Трансформаційні (управління змінами, проектами, комунікацією)
За здатністю до зміни (власна розробка)	– Змінювані; – сталі.		
За структурованістю (власна розробка)	– Високоструктуровані (один сценарій протікання бізнес-процесу); – середньоструктуровані (декілька сценаріїв протікання бізнес-процесу).		Низькоструктуровані (кількість сценаріїв залежить від обізнаності власника бізнес-процесу)
За цілями побудови (власна розробка)	– Дескриптивний (описовий); – елементно-функціональний (побудований для його управління за рахунок впливу на елементну структуру).		

Джерело: розроблено авторами

ситуативний характер і залежить від місії, визначених цілей та перспектив розвитку бізнесу. Виділити певний підхід як універсальний та єдино прийнятний до застосування неможливо, оскільки залежно від ситуації вибір того чи іншого підходу може мати більш позитивний характер, ніж вибраний іншим підприємством за інших умов.

На сучасному етапі розвитку використання процесного підходу зумовлює генерування конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі шляхом застосування досить гнучкого інструменту управління, а саме управління бізнес-процесами. Вчені надають різні визначення цього поняття, проте, на нашу думку, бізнес-процеси слід трактувати як абстрактне відображення за допомогою моделі цілеспрямованого набору дій, виконуваних відповідальними за певний процес працівниками над ресурсами (матеріаль-

ними та нематеріальними) задля їх трансформації (створення доданої вартості) у необхідний зараз товар для споживача (клієнта).

Базовою, найбільш відомою та загальновізнаною класифікацією є поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та процеси управління, проте для забезпечення ефективного процесу оцінювання ефективності бізнес-процесів з подальшим управлінням ними потрібна ширша класифікація бізнес-процесів задля поглибленого розуміння їх властивостей.

Проведений аналіз і авторська класифікація бізнес-процесів уможливають більш комплексний їх аналіз з урахуванням специфіки їх протікання та вибір конкретних показників, оцінювання яких дасть змогу сформулювати дієвий механізм ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.
2. Вишнеvsька К.В. Систематизація наукових підходів до дослідження адаптації підприємства. ISSN 2409-1944 ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ПРАВО. 2017.

3. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.
4. Запара Л.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. С. 16–22.
5. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. С. 157–160.
6. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. С. 88–93.
7. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2014. С. 53–58.
8. Hamel G. The Why, What and How of Management Innovation. URL: <http://www.obs.ru/article/91>.
9. Білокінь А.А. Застосування процесного підходу до управління інноваціями в нафтосервісних підприємствах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1 (63).
10. Управління бізнес-процесами сучасних організацій : монографія / за заг. ред. М.М. Максимцова. Москва : МГСУ, 2009. 311 с.
11. Харингтон Д., Эсселинг К.С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург : ООО «БМикро», 2002. 342 с.
12. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 339 с.
13. Остроухова Н.Г. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях энергетики. *Науковедение*. 2013. № 6. С. 1–10.
14. Гончарова О.А. Реинжиниринг бизнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10. С. 78–82.
15. Грищенко П.В. Формування науково-методичного підходу до оцінки маршруту бізнес-процесу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 140–145.
16. What types of business processes are well suited to electronic commerce? URL: <https://docu.tips/preview/1-5c14a2e2c1a39>.
17. Бондаренко В.М., Бутусов О.Д., Герзанич В.М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. 2019. С. 296–297.
18. Дубініна В.В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 186–189.
19. Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology. New York : ACM Press: Addison-Wesley Publishing, 1995. 347 p.

REFERENCES

1. Shvydanenko H.O. (2012) Optymizatsiia biznes-protseviv: navch. posib. / H.O. Shvydanenko, L.M. Prykhodko. Kyiv: KNEU, 487 p.
2. Vyshnevskaya K.V. (2017) Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do doslidzhennia adaptatsii pidpriemstva. ISSN 2409-1944 EKONOMIKA, FINANSY, PRAVO.
3. Kononova I.V. (2013) Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh. *PROMETEI*, no. 1, pp. 146–151.
4. Zapara L.A. (2015) Osnovni pidkhody do upravlinnia: evoliutsiia i perspektyvy. *AHROSVIT*, pp. 16–22.
5. Kharchenko V.A. (2013) Systemnyi pidkhid do stratchichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, pp. 157–160.
6. Burbelo N.O. (2016) Problemy formuvannia protsesno-orientovanoho pidkhodu v upravlinni telekomunikatsiinym pidpriemstvom. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, pp. 88–93.
7. Zakharkin O.O. (2014) Porivnialna kharakterystyka kontseptsii upravlinnia pidpriemstvom v systemi yoho innovatsiinoi diialnosti. *VISNYK ZhDTU*, pp. 53–58.
8. Gary Hamel. The Why, What and How of Management Innovation. Available at: <http://www.obs.ru/article/91>.
9. Bilokin A.A. (2014) Zastosuvannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia innovatsiinym pidpriemstvakh. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 1(63).
10. Upravlinnia biznes-protseivy suchasnykh orhanizatsii: monohrafiia / za zah. red. M.M. Maksymtsova. Moscow: MHSU, 2009. 311 p.
11. Kharynton D. (2002) Optymyzatsiia byznes-protseviv. Dokumentyrovanye, analiz, upravlenye, optymyzatsiia / D. Kharynton, K.S. Esselynh, Kharm Van Nymvehen. Sankt-Peterburh: ООО “БМикро”, 342 p.
12. Horlachuk V.V. (2010) Ekonomika pidpriemstva: navch. posibnyk / V.V. Horlachuk, I.H. Yanenkova. Mykolaiv: ChDU im. Petra Mohyly, 339 h.
13. Ostroukhova N.H. (2013) Osobennosti reynzhynrynya byznes-protseviv na predpriyatiakh enerhetyky. *NAUKOVEDENYE*, no. 6, pp. 1–10.
14. Honcharova O.A. (2013) Reinzhyrynrynh biznes-protseviv yak metod protsesnoho upravlinnia / O.A. Honcharova. *VISNYK Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, no. 10, pp. 78–82.
15. Hrytsenko P.V. (2013) Formuvannia naukovo-metodychnoho pidkhodu do otsinky marshrutu biznes-protseivu promyslovoho pidpriemstva pry provedenni reinzhyrynrynhu. *Mechanism of Economic Regulation*, no. 4, pp. 140–145.

16. What types of business processes are well suited to electronic commerce? Available at: <https://docu.tips/preview/1-5c14a2e2c1a39>.

17. Bondarenko V.M. (2019) *Sut ta klasyfikatsiia biznes-protseviv v suchasni naukovi paradymy* / V.M. Bondarenko, O.D. Butusov, V.M. Herzanych. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiimy hospodarskykh protseviv: realii i vyklyky*, pp. 296–297.

18. Dubinina V.V. (2014) *Teoretychni aspekty klasyfikatsii biznes-protseviv pidpriemstva*. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 7, pp. 186–189.

19. Jacobson I. (1995) *The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology* / I. Jacobson, M. Ericsson, A. Jacobson. New York: ACM Press: Addison-Wesley Publishing, 1995. 347 p.

И. В. Башук, Г. А. Швиданенко, Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана». **Содержательное наполнение и особенности процессного подхода в научном дискурсе в менеджменте бизнес-структур.**

Аннотация. Цель статьи заключается в определении ключевых особенностей базовой категории процессного подхода к управлению предприятием, которой является бизнес-процесс, а также разработке его видовой структуры. **Методика исследования.** Для достижения поставленной цели использованы такие методы, как исторический, метод логического обобщения, метод научной абстракции, метод анализа и синтеза. **Результаты.** В статье рассмотрены основные подходы к управлению предприятием, такие как системный, ситуационный, функциональный и процессный. Определено стратегическое преимущество использования процессного подхода к управлению как наиболее адаптивного инструмента влияния и реагирования на рыночные драйверы в современной бизнес-среде. Проанализированы основные толкования понятия «бизнес-процесс», выделены основные подходы, используемые при трактовке этого понятия, и предоставлено авторское толкование сущности бизнес-процесса. Обобщены основные характеристики бизнес-процессов, рассмотрены общие элементы для каждого бизнес-процесса, исследованы их основные виды и место в системе стратегического управления предприятием. Предложена собственная видовая структура бизнес-процессов предприятия. **Практическая значимость результатов исследования.** Проведенный анализ, авторское определение и классификация бизнес-процессов создают возможности для более глубокого анализа бизнес-процессов предприятия, оценивание которых позволит сформировать действенный механизм эффективного управления бизнес-структурой.

Ключевые слова: процессный подход к управлению, бизнес-процесс, подходы к трактовке понятия «бизнес-процесс», классификация бизнес-процессов, видовая структура бизнес-процессов, характеристики бизнес-процессов, стратегическое процессное управление, границы бизнес-процессов.

Ihor Bashuk, Henefa Shvydanenko, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. **Meaning and features of the process approach in the scientific discourse of the business structure management.**

Annotation. The purpose of the article is to identify the key features of the basic category of the process approach of enterprise management “business process”, to develop its species structure. **Research methodology.** To achieve the goal set in the article, the following methods were used: historical, logical generalization, scientific abstraction, analysis and synthesis. Findings. The article considers the following basic approaches to enterprise management: systemic, situational, functional and process approaches. Their features and applicability at the enterprises are highlighted. It is emphasized that all the above mentioned approaches to management are aimed at attempting to follow the company’s goals in order to achieve the planned results, with the source, purpose and influence tools differ. The relevance of the process approach to management in the system of modern economic relations in the business environment has been stated with due regard for the rapid changes in the external enterprises environment. The process approach changes the perspective on the enterprise, rethinking it as a set of defined business processes, creates opportunities for the implementation of specific systems of rapid response to changes, through building a monitoring system based on key performance indicators under all conditions. In this case, the process approach represents itself as an element of the system of providing flexible organizational structures. At its core, the process approach to management is based on business processes that reflect the dynamic picture of the creation and distribution of products and services by the enterprise. The article analyses the genesis of the main interpretations of the “business process” definition, highlights the approaches used in the explanation of this concept and provides an author’s interpretation of the essence of “business process”. The analysis of the basic interpretations genesis of the “business process” concept has provided the basis for its main characteristics generalization. **Practical value.** The conducted analysis, author’s definition and classification of business processes creates opportunities for a deeper analysis of the business processes of the enterprise, the evaluation of which will form an effective mechanism for effective management of the business structure.

Keywords: process approach to management, business process, approaches to interpretation of the “business process” concept, classification of business processes, type structure of business processes, characteristics of business processes, strategic process management, business process boundaries.