

мальних управлінських рішень. У перспективі планується розширення можливостей інформаційної системи в плані контролю за дотриманням мети процесу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. ДСТУ ISO 9001:2008 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). - К. : Держспоживстандарт України, 2009. - 34 с. - (Національний стандарт України).
2. Андреев В. В. Требования к информационной системе управления учебным процессом вуза / В. В. Андреев, Н. В. Герова // Программные продукты и системы. - 2010. - № 1.
3. Система финансового менеджмента высшего учебно-

го заведение / [Лысенко Ю. Г., Андриенко В. Н., Бабурина В. И. и др.] ; под ред. Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко. - Донецк : ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2004. - 602 с.

4. Wheeler D. J. Advanced Topics in Statistical Process Control The Power of Shewhart's Charts / D. J. Wheeler. - SPC Press, Inc., Knoxville, Tennessee, 1991. - 470 p.

5. Статистичний контроль. Контрольні карти Шухарта (ISO 8258:1991, IDT): ДСТУ ISO 8258:2001. - К. : Держспоживстандарт України, 2003. - 32 с. - (Національний стандарт України).

6. Культин Н. Б. Основы программирования в Delphi XE / Н. Б. Культин. - СПб. : БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.

7. Осипов Д. Л. Delphi XE2 / Д. Л. Осипов. - СПб. : БХВ-Петербург, 2012. - 912 с.

A. Roskladka, D. Ol'khovs'kyu

### INFORMATION SYSTEM MONITORING PROCESSES OF STRUCTURED ORGANIZATION (FOR EXAMPLE, UNIVERSITY)

In article the problems of management of activity of voluntary organizations based on the analysis of key performance indicators of processes are investigated. For quality monitoring the information system developed in the environment of Embarcadero Delphi XE 2 is offered (presented). This information system is the effective tool for improvement of processes of activity of higher educational establishment.

**Key words:** process behavior chart, Shewhart control card, monitoring of processes, higher educational establishment, information system.

© А. Роскладка, Д. Ольховський  
Надійшла до редакції 18.09.2012

УДК 336.144.2

## КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

ГАННА СИТНИК,

кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки і фінансів підприємств Київського національного торговельно-економічного університету

У статті досліджуються сучасні підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства. На основі їх узагальнення та розвитку сформульовані додаткові класифікаційні ознаки їх поділу, здійснено систематизацію видів бізнес-процесів підприємства торгівлі, запропоновано авторську референтну модель бізнес-процесів для підприємств торгівлі як основу для запровадження процесно-орієнтованого фінансового планування.

**Ключові слова:** бізнес-процес, модель, підприємство торгівлі, фінансове планування.

**Постановка проблеми.** Високий рівень конкуренції, динаміки змін зовнішнього середовища вимагають від підприємств постійного пошуку шляхів удосконалення діяльності, запровадження змін, здатних забезпечити їх ефективний розвиток у довгостроковій перспективі. Популярним інструментом управління в сучасних умовах, який спрямовує підприємство на постійне вдосконалення діяльності, забезпечення якості продукції та послуг і сприяє

підвищенню його конкурентоздатності, є процесний підхід. Його запровадження вимагає переорієнтації всіх підсистем управління, у тому числі фінансового планування, на мислення "процесами". Фінансове планування, яке будується на засадах процесного підходу, забезпечує досягнення стратегічних фінансових цілей шляхом керування саме процесами, що вимагає їх ідентифікації, моделювання та формування фінансових показників їх стану. Важ-

№ 5 (119) вересень-жовтень 2012 р.

ливою передумовою моделювання та обґрунтування фінансових параметрів бізнес-процесів підприємства є їх класифікація, у перебігу якої ідентифікуються їх особливості та основні характеристики. Необхідність її здійснення задля побудови ефективної системи управління обумовлює актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретико-методологічних засад моделювання бізнес-процесів підприємства та управління ними присвячена значна кількість робіт як закордонних, так і вітчизняних дослідників. Так, у роботах Е. Демінга [1], М. Імаї [2] уперше сформульовано зміст поняття "бізнес-процес", окреслені базові принципи та переваги управління ними. У дослідженнях Д. Чампі і М. Хаммера [3] обґрунтовано концепцію реінжинірингу бізнес-процесів. Ідеї цих дослідників знайшли подальшого розвитку в роботах Й. Беккера, Л. Вілкова, В. Таратухіна, М. Кугелера, М. Роземанна [4], В. Єліферова, В. Реліна [5], В. Кондратьєва [6], Є. Шельміна [7], у яких висвітлені підходи до класифікації бізнес-процесів, теоретико-методологічні основи побудови системи управління на засадах процесного підходу. Незважаючи на розвиток та популярність процесного підходу в управлінні, сучасні дослідження з окресленої проблематики не пропонують комплексного підходу до класифікації бізнес-процесів.

**Метою** дослідження є узагальнення та розвиток існуючих підходів до класифікації бізнес-процесів підприємства, їх систематизація як необхідна передумова запровадження системи процесно-орієнтованого фінансового планування.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із базових понять у сучасній теорії і практиці управління є "бізнес-процес" (або "процес"). Згідно з ДСТУ ISO 9000:2007 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" (п. 2.4) "будь-яку ро-

боту або сукупність робіт, для яких використовують ресурси, щоб перетворити входи на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування підприємствам потрібно визначати численні взаємопов'язані та взаємодійні процеси та керувати ними. Систематичне визначення процесів й особливо їх взаємодій на підприємстві та керування ними називають "процесним підходом" [8]. Узагальнюючи сучасні теоретичні та прикладні дослідження з проблем процесного управління, можна виокремити такі основні характеристики процесу [5-7]:

- 1) технологія бізнес-процесу - зміст та послідовність робіт по його виконанню;
- 2) межі процесу - операції, що характеризують його початок та завершення;
- 3) господар (власник) процесу - працівник підприємства, який несе відповідальність за хід та результати процесу;
- 4) ресурси процесу, які являють собою сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів, що виділяються в розпорядження власника процесу для забезпечення його здійснення;
- 5) параметри процесу - його основні характеристики, що дозволяють оцінювати ефективність і результативність процесу;
- 6) споживач результатів процесу - зовнішній або внутрішній суб'єкт, який отримує результат процесу;
- 7) входи процесу - сукупність вхідних об'єктів у вигляді сировини, товарів, інформації, послуг, які перетворюються на виходи в ході виконання процесу;
- 8) виходи процесу - продукція, товар, послуга, інформація, яка є результатом процесу й має відповідати встановленим споживачем вимогам.

Важливою передумовою моделювання бізнес-процесів підприємства є систематизація їх видів. На основі узагальнення та розвитку існуючих підходів до видового поділу процесів [4-6, 9-12] пропонуємо такий підхід до їх класифікації (табл. 1).

**Таблиця 1. - Класифікація процесів підприємства (складено та доповнено за [4-6, 9-12])**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види процесів</b>
Участь у створенні цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основні;</li> <li>• допоміжні (обслуговуючі);</li> <li>• управлінські.</li> </ul>
Рівень деталізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процеси верхнього рівня;</li> <li>• підпроцеси;</li> <li>• операції.</li> </ul>
Характер протікання в часі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• циклічні (постійно повторюються);</li> <li>• періодичні;</li> <li>• одноразові.</li> </ul>
Функції виконання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• міжфункціональні (наскрізні);</li> <li>• внутрішньофункціональні</li> </ul>
Види робіт, що становлять процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перелік процесів, що визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності й управління.</li> </ul>
<i>Запропоновано автором:</i>	
Вид споживача	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процеси для зовнішнього споживача;</li> <li>• процеси для внутрішнього споживача.</li> </ul>
Характер та споживач цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процеси, що створюють цінність для клієнта [10];</li> <li>• процеси, що створюють цінність для підприємства [10];</li> <li>• процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів;</li> <li>• процеси, що не створюють цінності (непродуктивні) [10].</li> </ul>
Вихід процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виробничі;</li> <li>• торговельні;</li> <li>• сервісні;</li> <li>• інформаційні.</li> </ul>

Класифікаційна ознака	Види процесів
<i>Запропоновано автором:</i>	
Відповідність встановленим параметрам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відповідні бажаним параметрам;</li> <li>• невідповідні бажаним параметрам.</li> </ul>
Відношення до конкретного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• типові (еталонні);</li> <li>• галузеві (референтні);</li> <li>• індивідуальні;</li> <li>• конкурентні.</li> </ul>
Рівень інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• традиційні (ординарні);</li> <li>• інноваційні.</li> </ul>
Можливість передачі на аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процеси, які доцільно передавати на аутсорсинг;</li> <li>• процеси, які недоцільно передавати на аутсорсинг.</li> </ul>

Так, залежно від участі у створенні цінності (доданої вартості) виділяють [4, 5, 9-11] основні, допоміжні та управлінські процеси. Основні бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, лежать на шляху руху продукції (послуги) і відповідають основним етапам її життєвого циклу: від створення до реалізації. Уперше такий поділ процесів був запропонований М. Портером у сформульованій ним моделі ланцюга створення цінності; він зауважив, що підприємство створює цінність, за яку споживачі готові платити. Тому для визначення конкурентних переваг необхідно досліджувати послідовність процесу створення цієї цінності [9, с. 273].

Допоміжні (обслуговуючі) процеси безпосередньо не генерують доданої вартості, а забезпечують здійснення основних процесів. Як правило, вони пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням устаткування тощо. Окрім основних та допоміжних процесів, виділених М. Портером, сучасні науковці [10, 11] пропонують виокремлювати процеси управління, що, на нашу думку, є слушним з огляду на їх

специфічні результати й важливий вплив на досягнення стратегічних цілей діяльності.

Управлінські процеси також не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості, тобто прямо не пов'язані з основною діяльністю підприємства. Вони з одного боку забезпечують виконання основних процесів, а з іншого - спрямовані на задоволення інтересів основних зацікавлених груп (стейкхолдерів: власників, постачальників, споживачів, персоналу, держави, кредиторів) та пов'язані з управлінням персоналом, фінансовим управлінням тощо.

За рівнем деталізації в сучасній літературі [4, 5, 10, 11] виділяють процеси верхнього рівня, підпроцеси (або субпроцеси) та операції. Процеси верхнього рівня являють собою достатньо складну сукупність взаємопов'язаних робіт, здійснюваних у певній послідовності, що може бути деталізована на підпроцеси - процеси нижнього рівня, які, у свою чергу, складаються з окремих взаємопов'язаних операцій, що не підлягають подальшій деталізації. Взаємозв'язок і співвідношення між процесами верхнього рівня, підпроцесами й операціями можна представити за допомогою рисунка 1.



Рис. 1. Співвідношення процесів верхнього рівня, підпроцесів й операцій підприємства (складено за [10, 11]).

№ 5 (119) вересень-жовтень 2012 р.

Ідентифікація бізнес-процесів верхнього рівня, їх деталізація на підпроцеси декількох рівнів й окремих операцій є неодмінною умовою налагодження ефективного управління на основі процесного підходу. Система взаємопов'язаних і деталізованих до рівня операцій бізнес-процесів являє собою мережу процесів підприємства.

За характером протікання в часі виокремлюють [10, 11] циклічні, періодичні та однократні (разові) бізнес-процеси. Циклічні бізнес-процеси - процеси, що носять безперервний характер і постійно повторюються на підприємстві. Так, на підприємствах торгівлі основними циклічними бізнес-процесами є процеси закупівлі й реалізації товарів. Періодичні бізнес-процеси повторюються час від часу з певною періодичністю. Прикладом такого процесу є аудит фінансового стану підприємства. Однократні бізнес-процеси являють собою процеси, що відбуваються одноразово, без певної періодичності в часі і пов'язані з реалізацією різноманітних проектів.

Характер протікання процесів у часі є важливим

фактором у формуванні системи їх моніторингу та контролю.

Залежно від функцій виконання виокремлюють [5, 10, 11] міжфункціональні (наскрізні) і внутрішньофункціональні бізнес-процеси. Міжфункціональні процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних робіт, у виконанні яких задіяний персонал із різних функціональних підрозділів, тоді як внутрішньофункціональні - реалізуються в межах окремого функціонального підрозділу підприємства.

Поділ процесів за цією ознакою є важливим у визначенні відповідальних за їх окремі види осіб, окресленні учасників (виконавців) процесів, формуванні матриць розподілу відповідальності за їх результати.

Залежно від видів робіт, що формують окремі бізнес-процеси, визначається їх окремий перелік на підприємстві. У сучасних теоретичних дослідженнях та прикладних розробках зустрічаються різні підходи до поділу процесів на їх окремі види й формування моделі процесів (табл. 2).

**Таблиця 2. - Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства (складено за [8-11])**

<b>Підхід</b>	<b>Види бізнес-процесів верхнього рівня</b>
Модель М. Портера	<i>Основні процеси:</i> внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг і продажі, післяпродажне обслуговування, матеріально-технічне забезпечення. <i>Допоміжні процеси:</i> підтримка інфраструктури компанії, управління людськими ресурсами, розвиток технологій.
Модель IBL (The International Business Language) компанії Price Waterhouse Coopers	<i>Основні процеси:</i> маркетинг, розробка продукту (послуги), виробництво продукту (послуги), постачання й розподіл, продаж та обслуговування клієнтів. <i>Допоміжні процеси:</i> удосконалення діяльності підприємства, управління захистом оточуючого середовища, управління зовнішніми зв'язками, управління корпоративними службами, управління фінансами, управління персоналом, управління юридичними послугами, планування й управління, постачання, розробка й супроводження систем і технологій.
13-процесна модель Міжнародної бенчмаркінгової палати Американського центру продуктивності і якості (American Productivity & Quality Center – APQC)	<i>Основні процеси:</i> дослідження ринку та потреб споживачів; розробка бачення та стратегії; розробка продуктів та послуг; маркетинг та продажі; виробництво та поставка продуктів і послуг (виробничого підприємства); виробництво та поставка продуктів і послуг (підприємства сфери послуг); виставлення рахунків та сервісне обслуговування. <i>Допоміжні та управлінські процеси:</i> управління персоналом, його професійний та кар'єрний розвиток; управління інформаційними ресурсами й технологіями; управління фінансовими й матеріальними ресурсами; управління охороною навколишнього середовища; управління зовнішніми зв'язками; управління змінами.
Восьмипроцесна модель ВКГ Profit Technology	Формування умов діяльності, відтворення трудових ресурсів, матеріально-технічне забезпечення, розроблення й модифікація продуктів; відтворення засобів виробництва, просування й продаж продукту, виробництво, фінансування діяльності й розрахунки за зобов'язаннями.
Міжнародні стандарти якості серії ISO 9000	Процеси управлінської діяльності, процеси забезпечення ресурсами, процеси життєвого циклу продукції та процеси вимірювання, аналізу й поліпшення.

Зазначені моделі вважаються еталонними й використовуються як основа для побудови моделі бізнес-процесів конкретного підприємства, процес формування якої є індивідуальним.

На основі критично-конструктивного аналізу й узагальнення існуючих підходів до моделювання бізнес-процесів підприємства, урахувавши особливості діяльності підприємств торгівлі, ми пропонуємо авторську класифікацію бізнес-процесів підприємства торгівлі з їх чітким поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси (табл. 3).

Такий підхід до поділу бізнес-процесів може роз-

глядатись практикуючими фахівцями як референтна модель процесів для підприємств торгівлі.

Окрім цього, ми вважаємо за доцільне децю розширити класифікацію бізнес-процесів і ввести додаткові ознаки їх поділу.

Залежно від споживача результатів процесу ми виокремили бізнес-процеси, результати яких призначені для зовнішнього споживача, і бізнес-процеси, результати яких формуються для внутрішнього споживача. На зовнішнього споживача в торгівлі спрямовані процеси, що безпосередньо пов'язані з реалізацією товарів. Переважна більшість інших про-

Таблиця 3. - Бізнес-процеси підприємства торгівлі (складено автором)

<i>Процеси верхнього рівня</i>	<i>Підпроцеси</i>
<b>Основні процеси</b>	
1. Дослідження ринку та потреб споживачів	1.1. визначення потреб споживачів; 1.2. вимірювання рівня задоволеності споживачів; 1.3. моніторинг змін на споживчому ринку; 1.4. формування асортиментної політики; 1.5. формування цінової політики; 1.6. формування плану реалізації товарів.
2. Закупівля товарів	2.1. формування плану закупівель товарів; 2.2. пошук постачальників; 2.3. укладання договорів на постачання товарів; 2.4. контроль за оформленням договорів; 2.5. розміщення замовлення на постачання товарів.
3. Транспортування товарів	3.1. укладання договорів з оренди автомобілів; 3.2. укладання договорів на транспортування товарів; 3.3. підтримка транспорту на належному технічному рівні; 3.4. надання інформації щодо транспорту для оперативного обліку; 3.5. забезпечення збереження автотранспорту.
4. Зберігання товарів	4.1. організація зберігання товарів; 4.2. забезпечення збереження товарів; 4.3. контроль за станом складів.
5. Реалізація товарів	5.1. передпродажна обробка товарів; 5.2. розміщення товарів у торговельному залі; 5.3. розрахункове обслуговування; 5.4. надання інформації про реалізацію для оперативного обліку.
<b>Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси</b>	
1. Адміністративно-господарське забезпечення	1.1. планування потреби в господарському забезпеченні; 1.2. забезпечення прибирання; 1.3. забезпечення МШП; 1.4. закупівля й забезпечення роботи устаткування; 1.5. проведення поточних ремонтів устаткування; 1.6. утримання приміщень і споруд; 1.7. забезпечення теплом й електроенергією; 1.8. забезпечення ГММ; 1.9. ремонт автотранспорту.
2. Інформаційне забезпечення	2.1. планування управління інформаційними ресурсами; 2.2. розроблення та впровадження інформаційних систем підтримки підприємства; 2.3. забезпечення зберігання та пошуку даних; 2.4. забезпечення обміну інформацією; 2.5. забезпечення доступу до інформації й комунікацій; 2.6. оцінка й аудит якості інформації.
3. Забезпечення безпеки	3.1. забезпечення фізичної безпеки персоналу; 3.2. забезпечення інформаційної безпеки; 3.3. забезпечення економічної безпеки.
<b>Бізнес-процеси управління</b>	
1. Стратегічне управління	1.1. проведення стратегічного аналізу; 1.2. розробка стратегії розвитку підприємства; 1.3. забезпечення реалізації стратегії; 1.4. проведення стратегічного контролю й корегування.
2. Управління фінансами	2.1. фінансовий аналіз; 2.2. фінансове планування; 2.3. управління фінансовими ресурсами; 2.4. здійснення фінансових та облікових операцій; 2.5. формування фінансової звітності; 2.6. управління податками; 2.7. внутрішній фінансовий контроль і аудит
3. Управління персоналом	3.1. підбір персоналу; 3.2. ведення кадрового діловодства; 3.3. навчання та розвиток персоналу; 3.4. оцінка персоналу; 3.5. мотивація персоналу; 3.6. формування корпоративної культури.
4. Управління проектами розвитку	4.1. аналіз проектних ініціатив; 4.2. ініціювання проекту; 4.3. підбір менеджерів проекту; 4.4. контроль реалізації проекту; 4.5. формування звітності по реалізації проекту.

Процеси верхнього рівня	Підпроцеси
	<b>Бізнес-процеси управління</b>
5. Управління бізнес-процесами та якістю	5.1. визначення бізнес-процесів і відповідальних; 5.2. формування ключових показників ефективності бізнес-процесів; 5.3. регламентація бізнес-процесів; 5.4. збір інформації про функціонування бізнес-процесів; 5.5. аналіз інформації про функціонування бізнес-процесів; 5.6. розробка рішень із покращення бізнес-процесів; 5.7. забезпечення змін бізнес-процесів.

цесів підприємства торгівлі орієнтована на внутрішнього споживача. Але результати деяких процесів управління, що безпосередньо не пов'язані з формуванням доданої вартості (складання фінансової та податкової звітності, фінансових документів для одержання кредитів), призначаються для зовнішніх користувачів і, таким чином, опосередковано можуть впливати на ринкову вартість підприємства. Особливістю процесного управління є паритетне ставлення до різних видів споживачів результатів процесів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що створює передумови для постійного вдосконалення бізнес-процесів і відповідає принципам менеджменту якості.

На думку деяких фахівців [10], важливим для оптимізації бізнес-процесів є розуміння характеру цінності, що генерує процес та споживача цієї цінності. Задля цього в сучасних дослідженнях пропонується виділяти процеси, що генерують цінність безпосередньо для клієнта (такими вважаються процеси, що відповідають життєвому циклу й етапам руху продукту (послуги)), та процеси, що генерують цінність для самого підприємства (як правило, це допоміжні та управлінські процеси). Так, процеси інформаційного забезпечення, формування безпеки не створюють безпосередньо цінності для клієнта, але є необхідними для функціонування самого підприємства, тобто формують цінність для нього.

Окрім цього, на наш погляд, доцільним буде виокремити процеси, що формують цінність для інших стейкхолдерів (окрім клієнтів). Як правило, це процеси, що створюють цінність для самого підприємства, але результати їх окремих видів важливі для постачальників, кредиторів, персоналу тощо. Так, управління фінансовими ризиками, розрахунками з постачальниками безпосередньо не додають цінності для клієнта, але водночас важливі як для самого підприємства, так і для його контрагентів, що зацікавлені в його платоспроможності, вчасному погашенні позик.

Такий поділ процесів, на нашу думку, є надзвичайно корисним у формуванні показників фінансової ефективності бізнес-процесів, пошуку шляхів їх оптимізації. Так, при дослідженні цінності, яку генерують окремі процеси, можна виявити їх непродуктивні види - процеси, що не генерують цінності, і, таким чином, ліквідувати їх.

Залежно від виходу процесів, на наш погляд, їх доречно класифікувати на виробничі, результатом чого є виготовлена продукція; торговельні, які полягають у здійсненні реалізації товарів (результатом такого процесу є факт продажу товару); сервісні, результатом яких є надана послуга, та інформаційні, результатом яких є інформація. Переважну частину основних процесів підприємства торгівлі складають торговельні й сервісні бізнес-процеси, що визначається специфікою їх операційної діяльності. Виробничі процеси також притаманні для підприємств торгівлі, але в системі основних бізнес-процесів вони не відіграють провідної ролі у формуванні доданої вартості. Виокремлення видів бізнес-процесів залежно від їх результатів (виходу) дозволить урахувати їхні специфічні особливості при оцінці результативності й ефективності.

У системі процесного управління, у контексті побудови фінансового планування на його принципових положеннях доречною, на нашу думку, буде класифікація бізнес-процесів за ступенем (рівнем) їх відповідності цільовим фінансовим параметрам. За цією ознакою ми виокремили процеси, що відповідають устанавленим цільовим фінансовим параметрам, тобто дозволяють підприємству реалізувати стратегічні фінансові цілі діяльності, і такі, що не відповідають - не створюють передумов для досягнення стратегічних фінансових цілей і потребують корегування. Для ідентифікації масштабів невідповідності й визначення дій щодо зміни бізнес-процесів, на наш погляд, доречним буде запропонувати їх більш детальну класифікацію (табл. 4).

**Таблиця 4. - Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі за рівнем відповідності цільовим фінансовим параметрам (складено автором)**

Типи процесів	Характеристика	Бажаний діапазон змін
Повністю адекватні	Відповідність бізнес-процесів цільовим показникам їх ефективності	Пошук резервів удосконалення «на випередження»
Скоріше адекватні	Нижчі за цільові, але наближені до верхньої межі стандарту	Несуттєві
Майже адекватні	Нижчі за цільові, але наближені до нижньої межі стандартів	
Мало адекватні	Нижчі за цільові, «виходять із коридору стандартів»	Суттєві
Неадекватні	Суттєво нижчі за цільові показники їх ефективності	

У сучасній літературі з проблем управління бізнес-процесами [12] фахівці виокремлюють терміни "типові та референтні бізнес-процеси". Типові бізнес-

процеси - це їх базові види верхнього рівня умовно (абстрактного) підприємства. На основі типових процесів верхнього рівня, їх горизонтальних і вер-

тикальних зв'язків формуються еталонні та референтні моделі підприємства.

Так, еталонна модель бізнес-процесів підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних типових бізнес-процесів, сформовану на основі узагальнення реального досвіду функціонування підприємств різного виду діяльності в різних регіонах. Такі моделі, як правило, розробляються консалтинговими та комерційними організаціями й надалі слугують основою для формування референтних моделей бізнес-процесів - еталонних моделей організації бізнесу для окремих галузей економіки [12]. Референтні моделі, як правило, обґрунтовуються компаніями, що займаються впровадженням ERP-систем, носять авторський характер і є комерційним продуктом. Вивчення типових бізнес-процесів, референтних моделей слугують основою для визначення індивідуальних бізнес-процесів - сукупності взаємопов'язаних робіт, характерних для конкретного підприємства, особливостей його операційної діяльності та системи управління. Важливим аспектом у формуванні індивідуальних бізнес-процесів є вивчення аналогічного досвіду більш успішних підприємств. Бізнес-процеси більш успішних конкурентів ми визначили як конкурентні бізнес-процеси. Їх дослідження за допомогою технології бенчмаркінгу та внутрішнього аналізу індивідуальних процесів дозволяє окремому підприємству визначити можливі напрями їх удосконалення.

Важливою детермінантою інноваційного розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоздатності є запровадження й реалізація інноваційних процесів. Як слушно зауважує Ж.-К. Бабен, президент і виконавчий директор TAG Heuer, "прориви не можна передбачити, але необхідно планувати процес, організацію, команду, які зможуть призвести до інновації" [13, с. 5]. На нашу думку, з огляду на це доцільно класифікувати бізнес-процеси підприємства за здатністю генерувати інновації й виділити інноваційні бізнес-процеси, які генерують інновації або передбачають інноваційний підхід до виконання певного виду робіт і забезпечують їх суттєве здешифлення, та традиційні, які не генерують інновацій і характеризуються ординарним (звичним для більшості підприємств) способом виконання робіт. Уперше Д. Нортон і Р. Каплан у сформульованій ними концепції збалансованої системи показників виділили інноваційні процеси як невід'ємну складову внутрішніх процесів підприємства й акцентували увагу на їх значущості й необхідності планування та оцінювання [14, с. 30-31]. Класифікація процесів за здатністю генерувати інновації є важливою при формуванні системи їх фінансових параметрів, моніторингу й контролю.

У перебігу оптимізації бізнес-моделі підприємство може вдаватись до аутсорсингу окремих процесів. З огляду на це, бізнес-процеси підприємства торгівлі доцільно класифікувати за доцільністю їх передачі на аутсорсинг і виокремити процеси, що повністю доцільно передавати на аутсорсинг, процеси, які частково (у частині окремих підпроцесів) доцільно передати на аутсорсинг, та процеси, які недоцільно передавати на аутсорсинг. Рішення щодо передачі процесу на аутсорсинг приймається, виходячи з його участі у генеруванні цінності й необхідності внутрішнього контролю за їх протіканням, з одного боку, та зіставлення вартості їх виконання підприємством та сторонньою організацією - з іншого. Здебільшого

на аутсорсинг передаються допоміжні та управлінські процеси або їх окремі підпроцеси (ведення бухгалтерського обліку, ремонтні роботи тощо), але можлива така передача й окремих основних процесів або підпроцесів. Так, серед основних процесів підприємства торгівлі можуть передаватись на аутсорсинг процес транспортування товарів, якщо це є виправданим із фінансової точки зору, маркетингові дослідження, якщо очікується більш високий рівень їх якості і, відповідно, результату.

### Висновки

Розвиток класифікації бізнес-процесів підприємства, їх систематизація сприяють удосконаленню понятійного апарату теорії процесного управління, виступають важливим теоретичним підґрунтям для їх моделювання й запровадження процесного підходу в практику діяльності підприємств. Логічним продовженням такої систематизації нам убагацьється вдосконалення методологічних підходів та методичного інструментарію моделювання та оцінки фінансової ефективності бізнес-процесів, що є предметом подальших досліджень автора.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis / Э. Деминг ; [пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер]. - М. : Альпина Паблишер, 2011. - 400 с.
2. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success / М. Имаи. - М. : Альпина Паблишер, 2009. - 280 с.
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. - СПб. : Изд. С.-Петербург. универс., 1997. - 332 с.
4. Менеджмент процессов / [Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн]. - М. : ЭКСМО, 2007. - 358 с.
5. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 319 с.
6. Кондратьев В. Конструктор регулярного менеджмента / В. Кондратьев. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 256 с.
7. Шельмин Е. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е. Шельмин. - М., СПб. : Вершина, 2007. - 224 с.
8. Системы управления качеством. Основные положения та словарь терминов: ДСТУ ISO 9000:2007 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.document.org.ua/systemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnikor14237.html>.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; [пер. с англ. Е. Калининой]. - М. : Альпина Паблишер, 2008. - 720 с.
10. Информационно-методические материалы по построению систем управления [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17](http://www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17).
11. Хлебников Д. Матричная модель предприятия [Електронний ресурс] / Д. Хлебников, А. Яцина, Л. Савушкин. - Режим доступу : [www.Management.com.ua/ct/ct043.html](http://www.Management.com.ua/ct/ct043.html).
12. Эталонные и референтные модели [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.drthur-dr.com/modelir/lekcija\\_4\\_ehtalonnnye\\_i\\_referentnye\\_modeli.pdf](http://www.drthur-dr.com/modelir/lekcija_4_ehtalonnnye_i_referentnye_modeli.pdf).
13. В фокусе // Компаньон. - 2012. - № 36. - С. 5.
14. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. - 320 с.

H. Sytnyk

**CLASSIFICATION OF THE BUSINESS PROCESSES OF COMMERCIAL ENTERPRISE ON THE BASIS OF PROCESS APPROACH**

Modern approaches on classification of the business processes of enterprise are analyzed in this Paper. On the basis of its generalization and development the additional classification features of its division are formulated, systematisation of the types of business processes of commercial enterprise is made, author's referential model of business processes for commercial enterprises as the basis for the implementation of process oriented financial planning is set forward.

*Key words:* business process, model, commercial enterprise, financial planning.

© Г. Ситник

Надійшла до редакції 18.09.2012

УДК 336.1

**ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ВИДАТКІВ В УКРАЇНІ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ**

ТЕТЯНА ТАБАКОВА,

*аспірант кафедри фінансів*

*Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана*

У статті розглянуто основні теоретичні засади бюджетного планування, досліджено особливості програмно-цільового методу бюджетного планування в Україні в сучасних умовах, проаналізовано виконання планових показників видаткової частини бюджету, виявлено основні недоліки сучасного процесу бюджетного планування та зроблені висновки щодо шляхів удосконалення процесу планування бюджетних видатків.

*Ключові слова:* планування видатків бюджету, програмно-цільовий метод, бюджет, бюджетне фінансування.

**Постановка проблеми.** Економічний стан будь-якої країни тією чи іншою мірою залежить від її бюджетної та податкової політики. Від рівня розвитку економіки залежить стабільність та достаток громадян. Держава на сьогодні відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку України, адже без державної підтримки, без запровадження дієвих механізмів оптимізації стану галузей народного господарства досягти зростання економічних показників практично неможливо. Вирішення проблем, які існують у державі, можливе лише за умови впровадження активної бюджетної політики, яка сприятиме економічному зростанню та відновленню галузей народного господарства. Ефективна бюджетна політика повинна стати одним із суттєвих механізмів впливу, за допомогою якого Україна досягне бажаних результатів.

Першим кроком на шляху досягнення ефективності є раціональне планування бюджетних видатків, особливо в ситуації, коли бюджетні ресурси досить обмежені. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів існує необхідність розробки методологічних підходів до запровадження планування видатків бюджету за програмно-цільовим методом.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблеми розвитку й удосконалення методів бюджетного планування, становлення бюджетного планування, регулювання бюджетної системи досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема О. С. Гаркавенко, Т. Г. Затонацька, С. І. Юрій, О. Д. Василик, К. В. Павлюк, О. М. Лозова, К. М. Владимиров, Дж. Б'юкенен, А. Вагнер, А. Ілларіонова, Дж. М. Кейнс та ін. Проте питання вдосконалення процесу бюджетного планування потребують постійного аналізу та дослідження з огляду на постійну зміну законодавчих норм, політичну кон'юнктуру та вдосконалення методичного інструментарію бюджетного планування.

**Метою** статті є дослідження основних теоретичних засад бюджетного планування, аналіз сучасного стану планування видатків Державного бюджету України та проблем планування видатків за допомогою використання програмно-цільового методу, а також визначення шляхів оптимізації процедури бюджетного планування.

**Виклад основного матеріалу.** Бюджет держави - ефективний інструмент, за допомогою якого вона може впливати на економічні та соціальні процеси в країні. У сучасній зарубіжній практиці бюд-

*№ 5 (119) вересень-жовтень 2012 р.*