

**О. В. Ольшанський** к.е.н., доцент, Харківський державний університет харчування та торгівлі

*У статті розроблено методику оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє провести оцінку бізнес-процесів відносно досягнутого внутрішнього рівня. Удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, яка дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємств. за рахунок включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів у процес бенчмаркінгу.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Оцінка ефективності бізнес-процесів є важливою характеристикою, що відображає результати і можливості підприємства. Щоб ефективно управляти бізнес-процесами підприємства, необхідно проводити оцінку їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з тією чи іншою альтернативою управлінського рішення. Провести оцінку і визначити стан бізнес-процесів підприємства можливо лише в умовах, коли існують відповідні критерії та методики оцінки бізнес-процесів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями теоретичних та практичних питань управління бізнес-процесами підприємств займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Амоша, І. Бланк, М. Виноградський, Г. Губерная, Б. Данилишин, В. Карсекін, М. Крейніна, В. Піла, Д. Стеченко, О. Тридід, І. Школа, Л. Яцун, А. Гранберг, О. Доничев, Х. Армстронг, М. Дайлами, Л. Ларуш.

Велика кількість публікацій і різнобічні підходи до формування критеріїв і методів оцінки результативності бізнес-процесів підприємства відображають об'єктивну складність питання. З огляду на це проблеми комплексної оцінки й підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення і розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розробка і теоретичне обґрунтування пропозицій щодо оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства на основі інструментарію, що забезпечує об'єктивність результатів для прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукових праць у галузі методології розвитку бізнес-процесів дозволив прийти до висновку, що у працях, пов'язаних з оцінкою ефективності бізнес-процесів, пропонуються різні критерії оцінювання їх ефективності. Разом з тим до цих пір не вирішена проблема щодо визначення критеріїв оцінювання. З огляду на зазначене в роботі пропонується алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, який складається з п'яти етапів (рис. 1).

Із поступовим розвитком і застосуванням процесного підходу на підприємствах ученими і практиками все більше уваги приділяється оцінюванню бізнес-процесів.

Найбільш дослідженим є перший напрям оцінювання – результативність бізнес-процесів. Другий напрям – бенчмаркінг бізнес-процесів є найменш висвітленим у науковій літературі й найменш використовується на практиці.

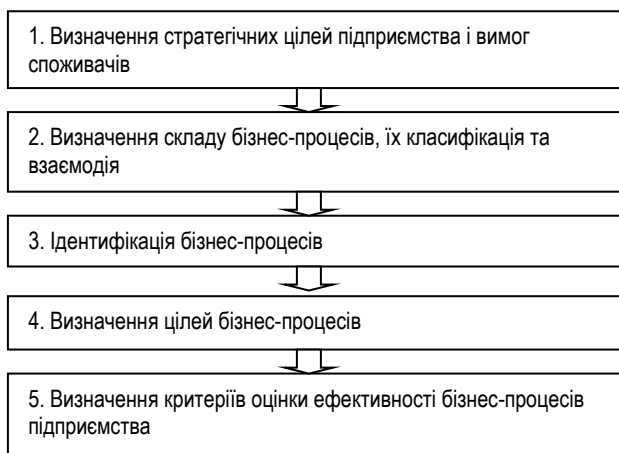


Рисунок 1. Алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Дослідження існуючих підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів показало, що здебільшого вони зводяться до визначення показника результативності без подальших заходів із поліпшення, у зв'язку з чим використання зазначених підходів не дає значних результатів у досягненні цілей підприємства. На основі вивчення праць із оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів було визначено, що немає науково обґрунтованої методики оцінювання, яка охоплює всі бізнес-процеси підприємства. Існують методики оцінювання результативності процесів систем менеджменту, більшість із яких розроблені відносно до системи менеджменту якості.

Вважаю, що процедури оцінювання і підвищення результативності бізнес-процесів мають бути, по-перше, узгоджені між собою і проводитися послідовно, оскільки в разі отримання значення показника результативності бізнес-процесу, що нижче допустимої норми, необхідно розробляти заходи для підвищення результативності бізнес-процесів; по-друге, оцінювання має охоплювати різні сфери діяльності підприємства. З огляду на це запропоновано методику оцінювання та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства [1].

Перша частина методики – оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства – включає дев'ять етапів. На першому етапі на початку звітної періоду встановлюються планові, а в кінці звітної періоду (період залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей підприємства, вимог споживачів) визначаються фактичні значення за визначеними критеріями оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. На другому етапі визначаються вагові коефіцієнти критеріїв за кожним бізнес-процесом експертним шляхом (метод «нарад») за формулою:

$$\alpha = \left( \sum_{i=1}^N A \right) / N, \quad (1)$$

де  $\alpha$  – ваговий коефіцієнт критерію;  
 $A$  – оцінка, дана  $i$ -м експертом;  
 $N$  – кількість експертів.

На третьому етапі розраховуються відносні одиничні критерії бізнес-процесів відповідно до планових і фактичних значень критеріїв за формулою:

$$K_i = \frac{X_n}{Y_n}, \quad (2)$$

де  $K_i$  – відносний одиничний  $i$ -й критерій бізнес-процесу;

$X_n$  – фактичне значення критерію;  
 $Y_n$  – планове значення критерію.

На четвертому етапі визначаються інтегральні показники ефективності бізнес-процесів підприємства методом зваженої суми оцінок критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів і відносних одиничних критеріїв за формулою:

$$P_{np} = \sum_{i=1}^n K_i \alpha_i, \quad (3)$$

де  $K_i$  – одиничний відносний  $i$ -й критерій процесу;  
 $\alpha_i$  – ваговий коефіцієнт критерію;  
 $n$  – кількість критеріїв.

На п'ятому етапі визначається рівень результативності бізнес-процесу за модифікованою шкалою Е. Харрінгтона. На шостому етапі проводиться ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості методом аналізу ієрархій Т. Сааті для визначення вагових коефіцієнтів. На сьомому етапі визначається результативність системи бізнес-процесів підприємства відповідно до показників результативності та вагових коефіцієнтів бізнес-процесів за формулою:

$$P_{сист} = \sum_{j=1}^n (P_{npj} m_j), \quad (4)$$

де  $P_{np}$  – результативність  $j$ -го процесу;  
 $m_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го процесу;  
 $n$  – кількість бізнес-процесів.

На восьмому етапі визначається рівень ефективності системи бізнес-процесів за шкалою Е. Харрінгтона. На завершальному етапі оцінювання приймаються рішення з управління бізнес-процесів підприємства. Для цього розробляються заходи для поліпшення з подальшим контролем і аналізом виконання. Якщо показник ефективності бізнес-процесу потрапляє в інтервал (0,0–0,37), то відповідно до розробленої методики передбачено проведення бенчмаркінгу.

Узагальнивши наявні підходи до проведення бенчмаркінгу й удосконаливши його, пропонуємо сім послідовних етапів. На першому етапі вибирається підприємство для порівняння, в ролі якого можуть виступити партнери, дистриб'ютори і постачальники підприємства, оскільки вони дійсно зацікавлені в успіху всього бізнесу. Другий етап передбачає збір інформації про технології та результати цього бізнес-процесу з використанням контрольних листів. На третьому етапі ця інформація аналізується і зіставляється з аналогічними даними свого бізнес-процесу. На четвертому етапі розробляються заходи з удосконалення бізнес-процесу. На п'ятому етапі розраховується ефективність роз-

роблених заходів для прийняття рішення щодо їх впровадження в бізнес-процес. Якщо результат економічного обґрунтування заходів позитивний, то вони впроваджуються в бізнес-процес (шостий етап), якщо результат оцінювання негативний, то необхідно повернутися до четвертого етапу і розробити заходи з урахуванням ресурсів, специфіки і можливостей. На заключному, сьомому етапі проводиться контроль за бізнес-процесом.

Вважаю за доцільне використовувати інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів і їх ранжування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємства.

Показники ефективності бізнес-процесів, розраховуються на четвертому етапі оцінки. Значення, що знаходяться в інтервалі від 0 до 1, потребують якісного осмислення для визначення алгоритму дій для управління та корегування бізнес-процесами підприємства. Мною в якості основи для інтерпретації показників, була обрана і обґрунтована вербально-числова шкала Харрінгтона, яка дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів які потрапляють в числові інтервали [2]. Модифікована шкала Харрінгтона за визначенням рівнів результативності бізнес-процесів представлена в таблиці 1.

Залежно від рівня ефективності бізнес-процесу, можливі наступні варіанти закономірних проявів результативності. При незначних відхиленнях (0,8–1,0) результативність бізнес-процесу порушується на невелику величину від запланованої, це означає, що бізнес-процес досить тривалий час може ефективно функціонувати без застосування спеціальних заходів для усунення причини подібних відхилень. У випадках, якщо відбулося значне відхилення (0,0–0,37), необхідно прийняття відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів, спрямованих на відновлення необхідного рівня ефективності.

Таблиця 1

Шкала рівнів ефективності бізнес-процесів

Числові інтервали	Рівень ефективності бізнес-процесу
0,8–1,0	Дуже високий рівень ефективності
0,63–0,8	Високий рівень ефективності
0,37–0,63	Середній рівень ефективності
0,2–0,37	Низький рівень ефективності
0,0–0,2	Дуже низький рівень ефективності

У методиці оцінки і підвищення ефективності бізнес-процесів передбачений етап, на якому розраховується показник ефективності системи бізнес-процесів, необхідний для інформування зацікавлених сторін про діяльність підприємства. А також для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом. Цей показник розраховується методом згортки всіх показників ефективності бізнес-процесів підприємства (четвертий етап оцінки) з урахуванням вагових коефіцієнтів (шостий етап оцінки).

Так як, процеси мають різний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства їх необхідно ранжувати за ступенем важливості. З цією метою пропонуємо використовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті [3], в основі якого лежать парні порівняння альтернатив за дев'ятибальною шкалою (від 1 до 9 балів). Ранжування бізнес-процесів проводять експерти, порівнюючи бізнес-процеси між собою.

Отримані в результаті розрахунків нормовані суми, приймаються в якості вагових коефіцієнтів бізнес-процесів.

Вивчивши підходи до проведення бенчмаркінгу вітчизняних і зарубіжних авторів було виявлено, що в даних підходах при проведенні процесного бенчмаркінгу не передбачений етап оцінки ефективності заходів, які впроваджуються у бізнес-процес. Тим часом, перш ніж впроваджувати розроблені заходи в розглянутий бізнес-процес, необхідно розрахувати плановану ефективність від реалізації даного проекту. Розробка і впровадження заходів розглядається як інвестиційний проект, за призначенням цей вид інвестицій можна віднести до інвестицій, які вкладаються в підвищення ефективності управління або виробництва.

У зв'язку з цим в методиці оцінки і підвищення ефективності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Як показники запропоновано використовувати показники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід NPV (формула 5) і дисконтований період окупності DPP (формула 6).

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

$DPP = k$ , при якому:

$$\frac{\sum_{t=0}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}} = 1, \quad k \in [1; n], \quad (6)$$

де:  $B_t$  і  $C_t$  - вигоди і витрати в період  $t$ ;

$T$  - загальна тривалість проекту;

$r$  - ставка дисконтування.

Впровадження даного етапу в технологію проведення бенчмаркінгу дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження заходів в бізнес-процес:

- якщо показник  $NPV > 0$ , реалізація проекту економічно доцільна, можна переходити до наступного етапу і впроваджувати розроблені заходи в бізнес-процес;

- якщо  $NPV \leq 0$ , реалізація проекту економічно нецільна, отже, необхідно повернутися на попередній етап і розробити новий проект.

Цей показник використовується, у більшій мірі, для порівняльної оцінки ефективності альтернативних інвестиційних проектів, але також може бути прийнятий і в якості критерію прийняття окремого проекту.

Проаналізувавши отримані показники ефективності процесів інтегрованої системи менеджменту, підприємству для ефективного управління бізнес-процесами необхідно застосовувати інструменти бенчмаркінгу. Потенціал бенчмаркінгу може бути ефективно реалізований при створенні бенчмаркінгового альянсу, в складі якого можуть бути підприємства одного альянсу або корпорації.

**Висновки.** Внаслідок проведеного дослідження досягнуто таких результатів:

- розроблено методику оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє провести оцінку бізнес-процесів підприємства відповідно досягнутого внутрішнього рівня і оцінку та підвищення ефективності бізнес-процесів відносно галузевого і світового рівнів;

- удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, яка дозволяє підвищити ефективності бізнес-процесів підприємств за рахунок включення етапу по оцінці ефективності розроблених заходів у процес бенчмаркінгу.

#### Список використаної літератури:

1. Ольшанський О. В. Підвищення результативності бізнес-процесів на підприємстві / О. В. Ольшанський, В. М. Селютін, Б. Вард // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2 ч. Ч. 1. – Х. : ХДУХТ, 2017. – Вип. 1 (25). – С. 245–256.
2. Ольшанський О. В. Проблеми впровадження міжнародних стандартів якості в операційну діяльність готелів / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2 ч. Ч. 1. – Х. : ХДУХТ, 2014. – Вип. 1 (19). – С. 264–273.
3. Ольшанський О. В. Формування політики якості послуг в підприємствах туристичного профілю / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2 ч. Ч. 2. – Х. : ХДУХТ, 2014. – Вип. 2 (20). – С. 240–250.

#### Ольшанский А.В. Оценка эффективности бизнес-процессов компании

В статье разработана методика оценки и повышения эффективности бизнес-процессов предприятия, которая в отличие от существующих подходов, позволяет провести оценку бизнес-процессов относительно достигнутого внутреннего уровня (результативность бизнес-процессов). Усовершенствована технология проведения бенчмаркинга которая, в отличие от существующих технологий, позволяет повысить результативность бизнес-процессов предприятия за счет включения этапа по оценке эффективности разработанных мероприятий в процесс бенчмаркинга.

#### Olishansky O.V. Estimation of efficiency of business processes of the enterprise

The evaluation criteria for the effectiveness of a company's business processes, based on the proposed algorithm in accordance with the objectives of business processes and customer requirements, have been defined and systematized. A method for evaluating and raising the effectiveness of business processes, which in contrast to existing approaches, allows for the evaluation of business processes relative to the achieved internal level (the effectiveness of business processes), evaluating and improving the performance of business processes with respect to sectoral and global levels (business processes benchmarking).

Дата надходження до редакції: 18.09.2018

Рецензент: д.е.н., професор Чупіс А.В.