

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 4, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5.011

*О. Ю. Лук'янова,  
старший викладач кафедри економічної теорії,  
Інститут економіки та управління Республіканського вищого навчального закладу  
«Кримський гуманітарний університет», м. Ялта*

## СВОЄЧАСНЕ КРИТЕРІАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

*О. Y. Lukyanova,  
Senior Lecturer of Chair of Economic Theory Institute of Economics and Management  
State Higher Educational Establishment Crimean University for the Humanities, Yalta*

### TIMELY BUSINESS PROCESSES CRITERION EVALUATING AS RISK MANAGEMENT EFFECTIVE TOOL

*У статті показано необхідність використання елементів ризик-менеджменту в управлінні підприємствами на сучасному етапі розвитку економіки України, коли вітчизняні підприємства функціонують в середовищі з високим рівнем стохастичності. Розроблено підхід до використання критеріального оцінювання бізнес-процесів для попередження ризиків та подолання їх можливих негативних наслідків. Запропоновані показники для аналізу майбутнього та існуючого станів економічного суб'єкту. Проілюстровано можливість використання визначених індикаторів для формування критеріїв оцінки бізнес-процесів за вимогами збалансованої системи показників.*

*In the article it is shown the risk management elements implementation and use necessity for enterprises at Ukraine's economy current development level, where domestic companies operate in high stochastic environment. It is formed specific approach to business processes evaluation criteria use for risks preventing and their adverse consequences overcoming. It was suggested several indicators for economic entity future and current situation analysis. It was illustrated certain indicators use for business process evaluation criteria formation in accordance to Balanced Scorecard requirements.*

**Ключові слова:** *бізнес-процес, ефективний, інструмент, критерій, оцінювання, підприємство, ризик-менеджмент.*

**Keywords:** *business process, effective, tool, criteria, evaluating, enterprise, risk management.*

**Постановка проблеми.** Економічні суб'єкти в Україні функціонують в умовах ризику та невизначеності, що ускладнює прогнозування результатів їх діяльності у напрямі досягнення поставлених цілей. В цих умовах все більша увага приділяється використанню методичних підходів ризик-менеджменту для подолання різноманітних економічних та управлінських проблем підприємств. Необхідна спеціальна критеріальна система оцінювання бізнес-одиниць, яка за допомогою ключових індикаторів дозволить визначити його стан та послідовність дій щодо попередження ризику або його найшвидшого подолання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У напрямі дослідження ризик-менеджменту відомі праці вітчизняних та зарубіжних авторів: Л.М. Аметистової, Ю.М. Арсенєва, М.Н. Барієвої, А.Г. Бадалової, С.М. Воробійова, А.В. Воронцовського, А.М. Дуброва, Н.Б. Єрмасової, J. Burtles, D. Cooper, Th. Ghant, S. Grey, T. Kendrick, L. Leach, J. Nicholas, G. Raymond, P. Royer, H. Steyn, Ph. Walker та інших. Але питання оцінювання бізнес-процесів підприємства як інструменту ризик-менеджменту не досліджувалося, що й допомогло сформулювати мету даної статті.

**Мета статті** – обґрунтувати та розробити методичний підхід до своєчасного критеріального оцінювання бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту ризик-менеджменту.

**Основний зміст.** При настанні будь-яких ризиків у економічного суб'єкта виникає необхідність коректування його бізнес-процесів, оскільки вони формувалися відповідно до одних мікро- та макроекономічних факторів та можуть не відповідати іншим умовам в період змін середовища. При цьому процедура реінжинірингу не завжди є необхідною, можливо використовувати часткове удосконалення бізнес-процесів, що можливо зробити навіть із обмеженими ресурсами, але для цього слід визначити локації для проведення змін. Для попередження ризиків можливо використовувати підхід «від зворотного» коли формуються вимоги до майбутнього стану економічного суб'єкта та за ними можливе оцінювання існуючої ситуації в підприємстві. Для цього потрібно розробити певну систему аналітичних критеріїв.

Критерієм виступає ознака, на підставі якої формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу, вимірювач такої оцінки [2], економічним критерієм є показник, що характеризує якість прийнятого рішення та використовується для порівняння і оцінки ефективності [1]. Тоді критерій оцінки ефективності бізнес-процесів визначається як показник застосовуваний для порівняння і оцінки їх вдосконалення на підприємстві з урахування сучасних вимог. Критерій майбутнього стану буде в такому випадку виступати як критерій оптимальності, який прийнятний розглядати як кількісний або порядковий показник, що виражає граничну міру економічного ефекту прийнятого рішення для порівняльної оцінки можливих рішень (альтернатив) і вибору найкращого [4]. Вдосконалення бізнес-процесів повинно прагнути до оптимізації, яка визначається як вибір найкращого (оптимального) варіанта з безлічі можливих, найчастіше оптимуму відповідає досягнення найвищого результату даних за певних витрат ресурсів або досягнення заданого результату за мінімальних ресурсних витратах [3].

У таблиці 1 запропоновано бланк критеріїв оцінки бізнес-процесів підприємства за вимогами збалансованої системи показників, які розроблено на підставі наведених вище положень. Критеріями вдосконалення й оцінки існуючих бізнес-процесів для підприємств будуть її так звані стратегічні цілі, у які буде включено найменування критерію (вимірювача ефективності) (ключові показники, операційні показники), оцінні значення показників критерію існуючого стану ( $E_{AS-Is}$ ), майбутнього стану ( $E_{Ought To-Be}$ ). Сформована таблиця критеріїв дозволить підприємству визначити індикатори, що вимагаються для її специфіки, а також зв'язати їх зі стратегічними областями, проектами, програмами розвитку, бізнес-процесами, їх власниками, виявити приналежність до аналітичних блоків критеріїв, врахувати проведення інтегральної оцінки.

Таблиця 1.

Бланк для обліку критеріїв оцінки бізнес-процесів за вимогами збалансованої системи показників

1	2	3	Критерії вдосконалення бізнес-процесів підприємства (стратегічні цілі)					9	10	11	12	13	Інтегральна оцінка			
			Коротке позначення стратегічної цілі		Найменування критерію (вимірювача ефективності)	Оціночні значення показників критерію							Власник бізнес-процесу	СІМ11	СІМ12	СІМ13
			Ключові показники	Операційні показники		$E_{As-Is}$	$E_{Ought To-Be}$									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

Оцінка  $E_{Ought To-Be}$  показує, якими будуть задані майбутні значення певних показників у бізнес-процесі після його вдосконалення,  $E_{As-Is}$  відображає існуючий стан, на рис. 1 представлено показники існуючого та майбутнього станів для оцінок  $E_1$ - $E_{11}$  (таблиця 2).

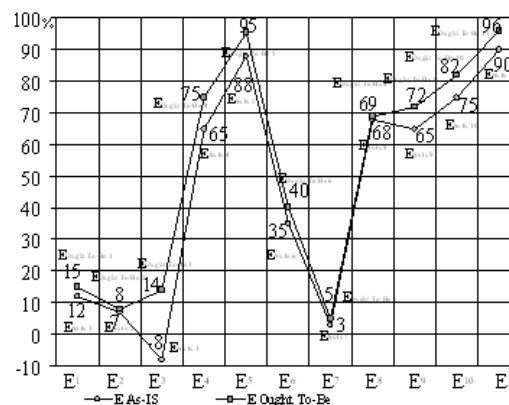


Рис. 1. Критеріальні оцінки бізнес-процесів ( $E_{As-Is}$ ,  $E_{Ought To-Be}$ ) (на прикладі будівельного підприємства)

Аналіз значень  $E_{Ought To-Be}$  і  $E_{As-Is}$  показує, що є помітна розбіжність у значеннях в точках  $E_{Ought To-Be 3}$  і  $E_{As-Is 3}$ ,  $E_{Ought To-Be 4}$  і  $E_{As-Is 4}$ ,  $E_{Ought To-Be 5}$  і  $E_{As-Is 5}$ ,  $E_{Ought To-Be 6}$  і  $E_{As-Is 6}$ ,  $E_{Ought To-Be 9}$  і  $E_{As-Is 9}$ ,  $E_{Ought To-Be 10}$  і  $E_{As-Is 10}$ ,  $E_{Ought To-Be 11}$  і  $E_{As-Is 11}$  – за цими критеріями потрібно провести вдосконалення найближчим часом.

Таблиця 2.

Зв'язок стратегічних цілей, ключових показників і програм (на прикладі досліджуваного будівельного підприємства)

Код критерію	Стратегічні цілі (критерії вдосконалення бізнес-процесів)	Найменування ключових показників	$E_{As-Is}$	$E_{Ought To-Be}$	Програми
E1	Максимальний прибуток від вкладеного капіталу	Рентабельність вкладеного капіталу	12%	15%	Якості (ISO 9001:2008), враховуючи впровадження процесного менеджменту
E2	Використання активів	Оцінка використання активів (заплановане зростання показників фондівіддачі)	7%	8%	
E3	Зростання доходу	Зміни в доході	-8%	14%	
E4	Збереження споживчої бази	Оцінка повторних звернень	65%	75%	Менеджмент зі зв'язків із клієнтами
E5	Обслуговування споживачів	Оцінка задоволення споживачів від обслуговування	88%	95%	Менеджмент зі зв'язків із клієнтами
E6	Взаємозв'язки зі споживачами	Самостійно ініційовані звернення	35%	40%	
E7	Швидкість реєстрації та виконання замовлення	Скорочення часу обслуговування	3%	5%	Якості (ISO 9001:2008), враховуючи впровадження процесного менеджменту
E8	Ефективність обслуговування споживачів	Первісне скорочення непродуктивного часу обслуговування	68%	69%	Менеджмент зі зв'язків із клієнтами

E <sub>9</sub>	Підвищення компетенції працівників	Оцінка підвищення рівня компетенції	65%	72%	Підвищення рівня компетенції (навчання)
E <sub>10</sub>	Задоволеність працівників	Оцінка збереження працівників	75%	82%	Якості (ISO 9001:2008), враховуючи впровадження процесного менеджменту
E <sub>11</sub>	Поліпшення лідерських якостей	Оцінка лідерських якостей 5-бальна рейтингова оцінка (5 – максимум)	4.5	4.8	Підвищення рівня компетенції (навчання)

В точках E<sub>Ought To-Be1</sub> і E<sub>As-Is1</sub>, E<sub>Ought To-Be7</sub> і E<sub>As-Is7</sub> – розбіжність у значеннях менше, – необхідний контроль над ними, при повторенні динаміки, бажано здійснення вдосконалення в майбутньому періоді, в точках E<sub>Ought To-Be2</sub> і E<sub>As-Is2</sub>, E<sub>Ought To-Be7</sub> і E<sub>As-Is7</sub> – значення розходяться мінімально, – за цими критеріями вдосконалення здійснювати на найближчий період не потрібно.

Слід зробити висновок про те, які бізнес-процеси підприємства потрібно удосконалити (за пріоритетами), щоб ліквідувати або скоротити розбіжність у значеннях критеріїв, попереджаючи ризик, або долаючи його наслідки. Висновок зроблено на підставі відхилення значень  $\Delta E_i$  ( $\Delta E_i = E_{Ought\ To-Be} - E_{As-Is}$ ): якщо  $|\Delta E_i| < 0,5-1\%$ , то коректування не потрібне,  $0,5-1\% < |\Delta E_i| < 4\%$  – необхідне спостереження і подальша корекція при повторенні динаміки та зростанні показника;  $4\% < |\Delta E_i|$  – потрібно провести вдосконалення найближчим часом. Залежність відхилень значень сформована на підставі підходу щодо визначення необхідності коректування і вдосконалення економічних систем А. Бююля [3], П. Цюфеля [3], В. Аалста [6], П. Велмана [11] та теорії обмежень Е. Голдрата [10]. Правило не розповсюджується, якщо оцінка E<sub>Ought To-Be</sub> закладається для запланованого поступового послідовного поліпшення підприємства і виступає як плановий показник, тоді E<sub>As-Is</sub> показує існуючу величину, від якої відштовхуються під час проведення заходів вдосконалення. Належність до аналітичних блоків критеріїв має на увазі прив'язку критеріїв, сформованих на основі збалансованої системи показників, до таких попередньо виділених груп як інтереси власника бізнес-процесу в результатах його виконання, очікування споживачів товару і вимоги до бізнес-процесу. Інтегральні оцінки G<sub>М1</sub>, G<sub>М2</sub>, G<sub>М3</sub> визначаються експертним методом. Групи: F – фінансова, С – задоволення споживачів, I – внутрішні процеси (бізнес-процеси), L – навчання і розвиток персоналу.

**Висновки.** Правильно сформовані дані за запропонованою формою дозволяють врахувати більшу частину нюансів при реструктуризації бізнес-процесів, яка обумовлена змінами мікро- та макросередовища, проявами ризику, його попередженням та подоланням, здійснювати критеріальне оцінювання бізнес-процесів своєчасно. Розроблена таблиця зручна для роботи менеджерів вищого рівня та дозволяє їм бачити діяльність підприємства у вигляді прозорої структури, орієнтованої на збалансовану систему показників, чітко дозволяє сформулювати і скоректувати бачення, місію, стратегічні цілі, виміряти їх і збудувати послідовні кроки щодо їх досягнення. Для роботи менеджерів середнього та нижнього рівнів подібна інформація повинна бути спрощеною і містити інформаційне зазначення того, яку роль відіграє їх частина роботи в досягненні загальної мети, за рахунок чого і які дії слід для цього вжити, і які зусилля докласти.

#### Список використаних джерел

1. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна, 10-е издание, доп. и перераб. – М., Книжный мир, 2010. – 1280 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
3. Бююль А., Цёфель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем. / А. Бююль, П. Цёфель. – СПб.: ООО «ДиасофтЮп», 2010. – 608 с.
4. Критерій оптимальності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dic.academic.ru>.
5. Лук'янова О. Ю. Формування математично-формалізованого підходу до рішення завдання впровадження проекту процесно-орієнтованого менеджменту (для підприємств будівництва) / О.Ю. Лук'янова // Вісник Донецького національного університету. – 2011. – Спецвипуск. – Т. 2. – С. 177-180
6. Aalst W. How to handle dynamic change and capture management information? An approach based on generic workflow models [Electronic source] / W. Aalst – Access mode:<http://www.is.win.tue.nl>
7. Harrington H. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness / H. Harrington. – NY, McGraw-Hill, 2009.
8. Hillston J. A Compositional approach to performance modeling / J. Hillston. – New York, USA, Cambridge University Press, 2006.
9. ISO 9001: 2008 Quality management requirements [Electronic source] – Access mode: <http://www.praxiom.com>.
10. Theory of constraints by Eliyahu M. Goldratt [Electronic source] – Access mode: – <http://www.goldrattschools.org>.
11. Velleman P. Applications, basics, and computing of Exploratory data analysis / P.Velleman, D.Hooglin. – NY, Addison-Wesley, 2000.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"