

Ольшанський О.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності і туризму
Харківський державний університет харчування та торгівлі

РОЗРОБЛЕННЯ АЛГОРИТМУ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Ольшанський О.В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Статтю присвячено актуальним проблемам оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Розроблено алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, який включає шість послідовних етапів. Запропонований алгоритм дав змогу розробити ефективну модель аналізу ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Порівняно з аналогами алгоритм оцінки ефективності дає змогу провести оцінку бізнес-процесів підприємств торгівлі відповідно до досягнутого планового рівня.

Ключові слова: алгоритм, ефективність, підприємства торгівлі, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

Ольшанский А.В. Разработка алгоритма оценки эффективности управления бизнес-процессами предприятий торговли. Статья посвящена актуальным проблемам оценки эффективности управления бизнес-процессами предприятий торговли. Разработан алгоритм оценки эффективности управления бизнес-процессами предприятий торговли, который включает шесть последовательных этапов. Предложенный алгоритм позволил разработать эффективную модель анализа эффективности управления бизнес-процессами предприятий торговли. По сравнению с аналогами алгоритм оценки эффективности позволяет провести оценку бизнес-процессов предприятий торговли в соответствии с достигнутым плановым уровнем.

Ключевые слова: алгоритм, эффективность, предприятия торговли, бизнес-процессы, управление бизнес-процессами.

Olshanskiy O.D. Development the algorithm of effectiveness assessments of trade enterprises business processes management. The article focuses on the pressing issues of assessing the efficiency trading companies' business process management. Our analysis has produced the algorithm for assessing the effectiveness of business process management at trade enterprises which includes six successive stages. The proposed algorithm has allowed developing an effective model for analyzing trade enterprises' business processes management effectiveness. Compared to analogues, the offered performance assessment algorithm allows to carry out the assessment of trading companies' business processes against the planned level attained.

Key words: algorithm, efficiency, trade enterprises, business processes, business process management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств торгівлі на ринку залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства на стратегічні ініціативи, спрямовані на якомога більш повне задоволення вимог замовника і на гнучке відстеження й прогнозування змін у кон'юнктурі ринку. Новітніми прикладами таких ініціатив служать перебудова, або реінжиніринг (business process reengineering), і інновація (process innovation) процесів діяльності підприємства.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств торгівлі на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розроблення алгоритму ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі дає змогу знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові праці та практичні розробки закордонних та вітчизняних учених, присвячені проблемам управління бізнес-процесами підприємств. Проблеми вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств розглянуто в працях І. Боргіані, В. Брока, М. Веске, Р. Гарднера, Р. Кемпа, М. Хаммера, Н. Харінгтон, Дж. Чампі.

Але деякі питання управління бізнес-процесами, зокрема що стосуються алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами, залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Незважаючи на велику кількість публікацій і різнобічні підходи до формування критеріїв і методів оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств, комплексний підхід до зазначених

питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це, проблеми комплексної оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення і розвитку.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових чинників, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Нові методи управління мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розроблення алгоритму оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі дає змогу знайти шляхи оптимізації їхньої діяльності з урахуванням специфіки управління на перспективу.

Постановка завдання. Мета роботи полягає у наданні практичних рекомендацій щодо розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі.

Виклад основних результатів. Аналіз наукових праць у галузі методології управління бізнес-процесами дав змогу сформулювати низку висновків, що стосуються ефективності управління бізнес-процесами підприємств і полягають у такому [1; 2]:

- в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішніх чинників є рухливість і невизначеність, ефективність управління є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство, що проявляється в результаті взаємодії бізнес-процесів, а також взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- ефективність управління характеризує бізнес-процес із погляду досягнення поставлених цілей і запланованих результатів виробничо-господарської, маркетингової, фінансової, соціальної, інноваційної та інших видів діяльності підприємства;

- ефективність управління характеризує здатність бізнес-процесу виконувати зобов'язання перед внутрішніми і зовнішніми споживачами за допомогою виконання їхніх вимог.

Таким чином, згідно з вищевикладеним, під ефективністю управління бізнес-процесом будемо мати на увазі ступінь досягнення цілей бізнес-процесу і задоволеності вимог внутрішніх і зовнішніх споживачів.

У попередніх наукових дослідженнях була вирішена проблема щодо визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства. Був запропонований алгоритм із визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів, який складається з п'яти етапів [3]:

1. Визначення стратегічних цілей підприємства і вимог споживачів.

2. Визначення складу бізнес-процесів, їх класифікація та взаємодія.

3. Ідентифікація бізнес-процесів.

4. Визначення цілей бізнес-процесів.

5. Визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства.

На нашу думку, важливим було визначення критеріїв на основі цілей бізнес-процесів, які розроблялися з урахуванням стратегічних цілей підприємства і вимог споживачів. Класифікація сприяє розподілу бізнес-процесів підприємства на групи: основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси і бізнес-процеси менеджменту. Визначення взаємозв'язків між бізнес-процесами необхідне для побудови процесної моделі підприємства. Під час ідентифікації бізнес-процесів проведено опис їх характеристик: функцій, порядку виконання дій, вхідних і вихідних потоків та вимог до них, постачальників і споживачів процесів, ресурсів. На основі зазначених вище дій визначено цілі бізнес-процесів, що виступають як декларація, яка має тимчасову, кількісну та якісну характеристику і дає основу для вибору критеріїв оцінювання результативності. За допомогою запропонованого алгоритму визначено критерії оцінювання основних бізнес-процесів, допоміжних бізнес-процесів і бізнес-процесів менеджменту [4].

У працях, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, пропонуються різні критерії оцінювання їхньої результативності: рівень відповідності продукції встановленим вимогам, ступінь виконання планів у визначений термін, рівень продуктивності праці [5]. Разом із тим досі не вирішена проблема щодо визначення критеріїв для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств торгівлі. З огляду на зазначене, у роботі пропонується алгоритм проведення оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, який включає такі етапи (рис. 1).

Перший етап включає проведення системної діагностики бізнес-процесів підприємства, що дає змогу встановити якісні та кількісні характеристики, що визначають ступінь ефективності управління функціями і процесами підприємства. Запропонована система ключових показників ефективності ідентифікує бізнес-процеси, що підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг.

На другому етапі, використовуючи методи якісного аналізу, слід виділити найбільш проблемні бізнес-процеси і визначити їх «вузькі місця». Результатом проведеної діагностики повинна стати формалізація проблеми і виявлення причин неефективного управління функціями і процесами підприємства, а також чинників, що зумовлюють появу цих причин.

Третій етап включає проведення якісної й кількісної оцінки ресурсних можливостей підприємства для реалізації заходів щодо вдосконалення за чотирма напрямками. Оцінка виробничого потенціалу спрямована на пошук варіантів проведення модернізації виробничо-торговельних потужностей



Рис. 1. Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств

або часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз трудового потенціалу дає змогу визначити інфраструктуру, яка забезпечить у довгостроковій перспективі зростання і розвиток персоналу.

Результати проведеної комплексної оцінки бізнес-процесів і виявлення ресурсних можливостей підприємства будуть базою для четвертого етапу – моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їх удосконалення.

Основна мета п'ятого етапу – визначення економічного ефекту від запровадження запропонованих заходів по кожному бізнес-процесу і розрахунок

інтегрального ефекту. Вважаємо, що під час розрахунку результативності змін бізнес-процесів підприємств торгівлі необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають прогнози розвитку бізнес-процесів на перспективу. До внутрішніх чинників належать: кваліфікація управлінських працівників, місце розташування і торговельна спеціалізація підприємства, інноваційна активність, мобільність та оперативність прийняття рішень, система обліку й контролю витрат. До зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами підприємств

торгівлі, належать: напрями та обсяги державного регулювання галузі, техніко-технологічне забезпечення, розвиток НТП, система оподаткування та кредитування, доступ до ринків ресурсів; розвиток процесів кооперації та інтеграції. У процесі дослідження визначено, що обґрунтування економічної доцільності вдосконалення бізнес-процесів має базуватися на системі інтегральних показників, що використовуються для діагностики стану бізнес-процесів підприємств (формули 1–3).

Інтегральні показники удосконалення ефективності бізнес-процесів підприємств:

$$E_{IPB} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \left[-\Delta S_p + S_{im} + P_p + \Delta P_f \right], \quad (1)$$

де E_{IPB} – очікуваний інтегральний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

T – термін реалізації заходів;

S_p – плановане зниження витрат під час удосконалення бізнес-процесу;

S_{im} – одноразові витрати на вдосконалення бізнес-процесу;

P_p – запланований прибуток до початку процесу вдосконалення;

P_f – прибуток після впровадження заходів щодо вдосконалення.

$$E_{IPB} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \Delta P_{it} Q_{it} - \sum_{t=1}^T \Delta S_{im}^t, \quad (2)$$

де E_{IPB} – очікуваний інтегральний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

P_{it} – прогноз прибутку від реалізації i -го виду продукції в році t ;

Q_{it} – прогноз обсягу реалізації i -го виду продукції в році t ;

S_{im} – одноразові витрати на вдосконалення бізнес-процесу.

$$E_{IPB} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \Delta P_n G_{it} - \sum_{t=1}^T \Delta S_{it}^t, \quad (3)$$

де E_{IPB} – очікуваний інтегральний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

P_n – прогноз прибутку від реалізації i -го виду продукції в році t , виробленої за допомогою впровадження нової технології;

G_{it} – приріст виробництва і реалізації i -го виду продукції в році t ;

S_{it} – витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції під час впровадження інноваційних технологій.

Якщо майбутні перетворення бізнес-процесів неефективні, вже на етапі передпроектних досліджень слід відмовитися від дорогих заходів, намічених у рамках змін.

Заключний етап включає реалізацію і контроль над ходом заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коректування проведених перетворень. Отримана під час контролю (оцінки ефективності управління) інформація має бути основою для аналізу з боку керівництва, повинна використовуватися для оперативного контролю бізнес-процесів, перегляду цілей, аналізу й удосконалення діяльності підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.

Висновки. У процесі проведення аналізу розроблено алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, який включає шість послідовних етапів: аналіз результативності бізнес-процесів, визначення проблемних і ключових бізнес-процесів, виявлення ресурсних можливостей, вибір форм і методів удосконалення бізнес-процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів та контроль і реалізація заходів щодо вдосконалення.

Отже, запропонований алгоритм дав змогу розробити ефективну модель аналізу ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Порівняно з аналогами запропонований алгоритм дає змогу провести оцінку бізнес-процесів підприємств торгівлі відповідно до досягнутого планового рівня.

Список літератури:

1. Brocke V.J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2011. Vol. 17. № 2. P. 357–378.
2. Borgianni Y., Cascini G., Rotini F. Process value analysis for business process re-engineering. *Journal of Engineering Manufacture*. 2010. Vol. 224. № 2. P. 305–327.
3. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. № 5/4(43). P. 20–25.
4. Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: <http://ecomomyandsociety.in.ua>.
5. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.