

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>

УДК 658.339.3

## ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ОГЛЯД ПІДХОДІВ

## EVALUATION OF PERFORMANCE OF BUSINESS PROCESSES IN RETAIL TRADE ENTERPRISES: REVIEW OF APPROACHES

**Артюх Оксана Валентинівна**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>

**Чернишова Людмила Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/000-0003-3213-6589>

**Artyukh Oksana, Chernyshova Lyudmila**  
Odesa National University of Economics

Стаття присвячена розкриттю суттєвих характеристик сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі та виявленню серед них найкращих для практичного впровадження в Україні. Для досягнення мети у роботі на підставі системного підходу розглянуто понятійні категорії бізнес-процесів, критерії оцінювання їх ефективності, проблемні аспекти класифікації. Компаративний огляд методик оцінки бізнес-процесів дозволив виокремити короткострокові та довгострокові методики – в залежності від ступеня змін і тривалості використання; проаналізувати бізнес-процеси за якісними та кількісними показниками у їх системній єдності. Це дало змогу виявити переваги і недоліки розповсюджених методик оцінки результативності бізнес-процесів за якісними та кількісними на підприємствах роздрібної торгівлі. Огляд інших методик оцінки результативності бізнес-процесів показав, на яких принципах, критеріях та коефіцієнтах, розрахованих за особливим алгоритмом, базуються ці методичні підходи. Узагальнюючи результати аналізу сучасних методик оцінки ефективності, варто зазначити, що фахівці підприємств роздрібної торгівлі, враховуючи позитивні та негативні аспекти методик, мають впроваджувати найкращу методику оцінки ефективності бізнес-процесів, виходячи з особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства. Перспективою подальших досліджень є діяльність у напрямку удосконалення методичного забезпечення оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах різних галузей економіки.

**Ключові слова:** бізнес-процес, методика, оцінка, результативність, класифікація, показники ефективності, підприємства роздрібної торгівлі.

The article is devoted to revealing the essential characteristics of modern methods of assessing the effectiveness of business processes at retail enterprises and identifying the best among them for practical implementation in Ukraine. In order to achieve the goal, the conceptual categories of business processes, criteria for evaluating their effectiveness, and problematic aspects of classification were considered in the work based on a systematic approach. A comparative review of methods for assessing business processes made it possible to single out short-term and long-term methods – depending on the degree of changes and duration of use; analyze business processes by qualitative and quantitative indicators in their system unity. This made it possible to identify the advantages and disadvantages of the most common methods of assessing the effectiveness of business processes (according to qualitative indicators – SWOT analysis, analysis of process problems and process ranking, analysis of inputs and outputs, analysis of functions, analysis of resources, analysis of the process for compliance with typical and/or regulatory requirements; for quantitative indicators – simulation modeling, ABC analysis, analysis of process, product and customer satisfaction indicators) at retail enterprises. A review of other methods of assessing the effectiveness of business processes related to the system of balanced indicators (BSC), the express method of assessing business processes, assessing business processes by critical success factors, assessing the economic efficiency of business processes in terms of cost, time and quality, showed, on which principles, criteria and coefficients calcu-

lated by a special algorithm are based on these methodical approaches. Summarizing the results of the analysis of modern efficiency assessment methods, it is worth noting that specialists of retail trade enterprises, taking into account the positive and negative aspects of the existing methodical support, should implement the best method of assessing the efficiency of business processes, based on the peculiarities of the financial and economic activity of the enterprise. The perspective of further research is the activity in the direction of improving methodical support for assessing the effectiveness of business processes at enterprises of various branches of the economy.

**Keywords:** business process, methodology, evaluation, performance, classification, performance indicators, retail trade enterprises.

**Постановка проблеми.** У логіці системного підходу сучасне підприємство роздрібної торгівлі представляє собою досить складну систему, в якій протікає безліч взаємопов'язаних бізнес-процесів, що визначають ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства та взагалі – результативність досягнення поставлених цілей. На сьогодні залишаються актуальними питання підвищення результативності бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі, вирішення яких обумовлюється наявністю якісного методичного забезпечення оцінки бізнес-процесів, технології управління бізнес-процесами, оскільки процесний підхід включає в себе не тільки опис бізнесу, як мережі взаємозв'язаних бізнес-процесів, але і постійний контроль, управління та вдосконалення бізнес-процесів [1, с. 118].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженнями теоретико-прикладних питань оцінки бізнес-процесів, розробки методичного забезпечення у системі управління бізнес-процесами підприємств займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені, як-то: Дубініна В. В., Елиферов В. Г., Колочева В. В., Макухіна Н. О., Ольшанський О. В., Рєпин В. В., Тігарєва В. А., Станкевич І. В. та інші дослідники. Втім проблемні аспекти удосконалення методики оцінки ефективності бізнес-процесів і досі залишаються насущними.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не викликає сумнівів те, що теоретико-прикладні основи та методичне забезпечення оцінки результативності бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах різних галузей економіки потребує ґрунтовних доопрацювань. На сьогодні у науковому середовищі також залишається безліч невирішених питань стосовно понятійних категорій бізнес-процесів, організаційної, методичної, технічної складових системи їх управління. Розкриття сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі є одним із послідовних етапів вирішення загальної проблеми удосконалення методичного забезпечення на вітчизняних підприємствах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання):** Метою даного дослідження є огляд існуючих методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі та виявлення найбільш перспективних з них для практичного застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під бізнес-процесом приймається певна сукупність діяльності, спрямована на перетворення вхідних потоків у результати за допомогою ресурсів та управлінських дій для досягнення стратегічних цілей підприємств та максимальної задоволеності внутрішніх та зовнішніх споживачів [1, с. 118].

Результативність є важливим аспектом при управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів підприємств, і являє собою ступінь досягнення цілей бізнес-процесу та задоволеності внутрішніх та зовнішніх споживачів. Оцінка ефективності дозволяє виявити можливості та напрямки розвитку підприємств, дає інформацію про необхідність створення нової продукції, про диверсифікацію, проблеми взаємодії бізнес-процесів.

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 досі не вирішена проблема щодо систематизації бізнес-процесів та критеріїв оцінювання їх результативності.

Ряд дослідників для ідентифікації бізнес-процесів торговельного підприємства вважають доречним дотримуватися логіки класифікації Американської асоціації якості (American Productivity and Quality Center), яка дає змогу врахувати усі особливості торговельного підприємства та пропонує таку класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі, що складається з чотирьох блоків:

1. Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі (як-то: аналіз ринку і потреб споживачів; розроблення асортиментної політики та управління асортиментом; управління закупівлями і логістика; управління складуванням і зберіганням товару, виробничими операці-

ями, процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів, післяпродажним та гарантійним обслуговуванням).

II. Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі (як-то: управління людськими, матеріально-технічними, інформаційними, фінансовими і просторовими ресурсами; управління комунікаційними зв'язками управління поліпшенням та змінами).

III. Бізнес-процеси розвитку підприємств торгівлі (як-то: впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; модернізація магазинів – торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній; адміністративних приміщень та приміщень відпочинку персоналу).

IV. Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі (як-то: система менеджменту якості; організаційна структура управління підприємством; система методів прийняття управлінських рішень; система мотивації та заохочення працівників) [2, с. 23].

Інші науковці акцентують увагу на чотирьох базових аспектах діяльності торговельних підприємств, відповідно до яких здійснюється групування бізнес-процесів, як: 1) фінанси; 2) відношення з клієнтами; 3) внутрішні процеси; 4) зростання прогностичних обсягів діяльності в майбутньому [3, с. 14].

Окремі фахівці виділяють такі бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі, як: торговельно-технологічний процес; маркетинг; логістичні бізнес-процеси; управління якістю бізнес-процесів; управління персоналом; управління зв'язками і репутацією; інноваційні бізнес-процеси; бізнес-процеси щодо створення іміджу підприємства; фінансовий та управлінський облік [4, с. 69–70].

При розгляді методик оцінки бізнес-процесів не можна не зазначити розповсюджений підхід до їх угруповання – в залежності від ступеня змін і тривалості використання, – який дає змогу поділити методики на короткострокові і довгострокові (табл. 1).

Також у науковому середовищі пропонується класифікувати методики оцінки бізнес-процесів у залежності від якісного або кількісного аналізу бізнес-процесів (рис. 1). Не викликає сумніву, що якісний аналіз дає

Таблиця 1

## Угруповання методик оцінки бізнес-процесів

Короткострокові методики оцінки	Довгострокові методики оцінки
Методика безперервного вдосконалення, яка передбачає детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроектування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management).	Методика перепроектування бізнес-процесів
Методика швидкого аналізу рішення FAST, яка концентрує увагу на певному процесі під час одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів.	Методика реінжинірингу BPR, яка передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність.
Методика статистичного	
Управління процесами підприємства	Методика бенчмаркінгу, яка базується на порівняльному аналізі господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності.
Методика ідеалізації	Методика гринфілд, яка базується на аналізі і прийнятті рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.
Методика структуризації функцій якості	

Джерело: [2, с. 23–25]

можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Та представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу [7, с. 115].

Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості; та дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу; встановити нормативи, коригування стратегічних цілей та прогнозування подальшого розвитку [7, с. 115].

У зв'язку з цим виникає проблема адекватного визначення кількісних та якісних показників у їх системній єдності.

Окремими науковцями пропонується систематизувати такі показники за відповідними ознаками:

- якісні показники: відношення до споживачів; рівень культури організації продажу товарів; навички і вміння здійснення управлінських операцій; рівень знань про товари, конкурентів, логістичні процеси;

- кількісні показники: за результатом (продажі, прибуток, величина товарообороту на одного покупця, кількість замовлень та інші дані); за рівнем активності (кількість всіх контактів, кількість контактів з одним клієнтом, кількість пропозицій); комбіновані (за результатом і активністю, за компенсацією і втратами) [3, с. 14].

У логіці кількісного підходу ряд дослідників характеризують:

- показники бізнес-процесу як числові величини, що визначають перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;

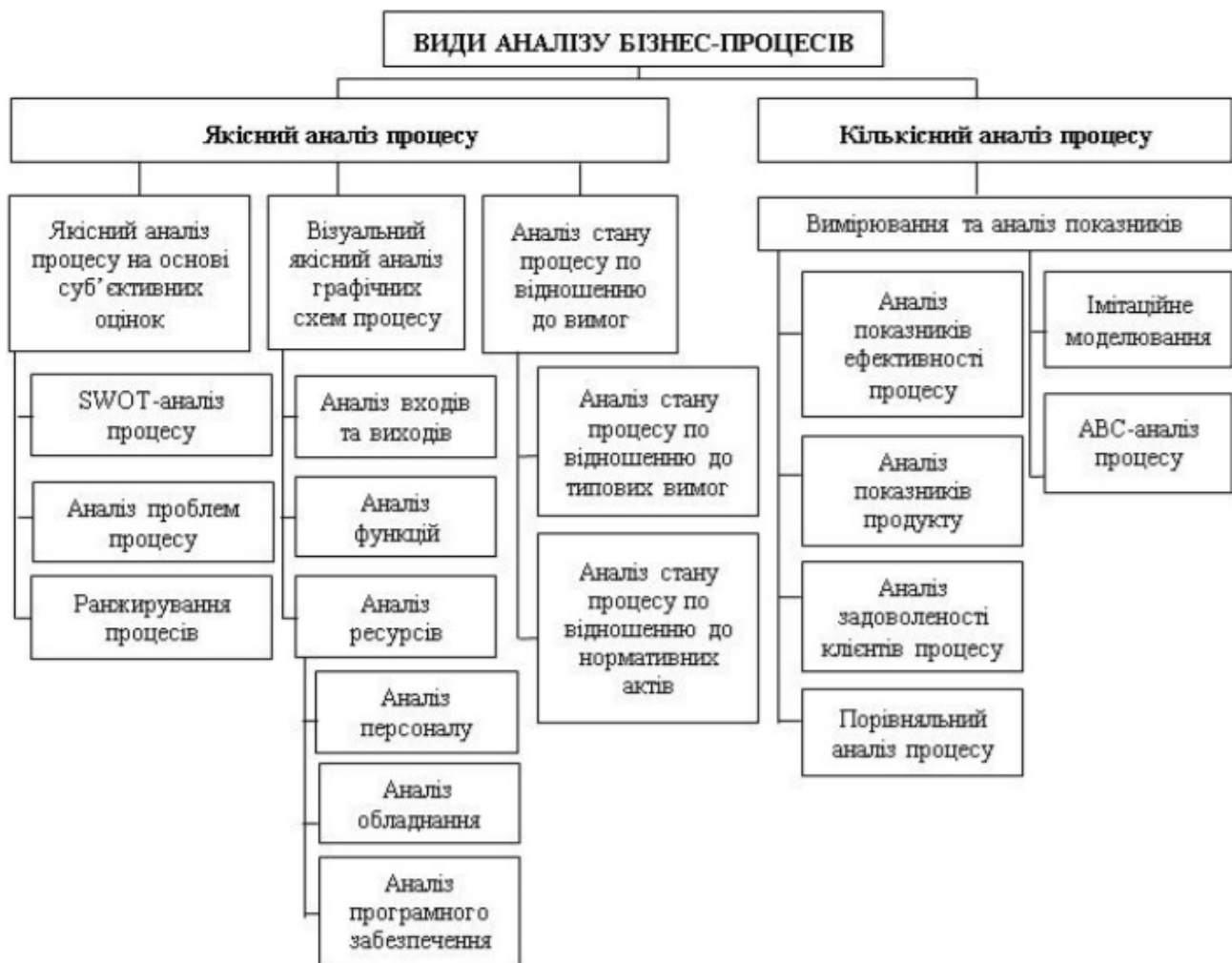


Рис. 1. Класифікація методів оцінки бізнес-процесів

Джерело: [5; 6; 7, с. 115]

– показники продукту (послуги) як числові величини, що розкривають продукт (послугу) як результат виконання процесу (наприклад, абсолютний об'єм послуг, об'єм послуг відносно замовленого або необхідного об'єму, кількість помилок або збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг);

– показники задоволеності клієнтів процесу як числові величини, що визначають ступінь задоволеності споживачів результатом процесу. При цьому важливо розрізнити задо-

воленість внутрішнього або зовнішнього споживача виходом процесу та задоволеність кінцевого споживача продукцією або послугою.

Видова класифікація показників бізнес-процесу наведена у табл. 2.

У межах кількісного підходу деякі науковці та фахівці компанії iTeam пропонують систематизувати бізнес-процеси з виділенням основних показників (результативності, ефективності, продуктивності, якості) та допоміжних: активності виконавців, витрат ресурсів, прибутку (табл. 3).

Таблиця 2

**Видова класифікація показників бізнес-процесу**

Види показників	Приклади показників за видами
Фінансові	вартість бізнес-процесу; витрати на сировину і матеріали; витрати на оплату праці виконавців; амортизація; витрати на тепло- та енергоносії; витрати на зв'язок і отримання інформації.
Технічні	кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; чисельність персоналу, в тому числі керівників і спеціалістів.
Часові	середній час виконання процесу в цілому; середній час простоїв; середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу.

Джерело: [7, с. 116]

Таблиця 3

**Систематизація бізнес-процесів за основними і допоміжними показниками**

Сутність показників бізнес-процесів	Приклади показників
Результативність є мірою результату корисного для клієнта процесу	кількість клієнтів, які звернулись; об'єм продажів; кількість укладених договорів; об'єм виробництва; термін поставки.
Ефективність характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів	вартість залучення клієнта; конверсія продажів; середній чек; собівартість продукції; вартість доставки.
Продуктивність характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів	об'єм продажів на одного працівника; кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник; об'єм виробництва на одного працівника; виручка на одного працівника; прибуток на одного працівника.
Показник якості відображає ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом	показники якості продукції / послуг (ступінь дефектності продукції процесу; кількість браку, некомплектних замовлень; витрати на усунення браку); показники якості обслуговування (кількість повернень і рекламацій на продукцію процесу; кількість скарг та рекламацій на якість обслуговування, які надійшли від клієнтів; кількість позаштатних ситуацій, для врегулювання яких потрібна була участь вищого керівництва).

Джерело: [7, с. 117]

Таблиця 4

## Види методик якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів

Види оцінки	Переваги	Недоліки
<b>Методики якісного аналізу результативності бізнес-процесів</b>		
SWOT-аналіз	Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності.	SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу і ранжирування процесів	У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні області процесу та визначити черговість удосконалення процесів.	Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з фінансової точки зору чи з точки зору показників якості.
Аналіз входів та виходів; Аналіз функцій; Аналіз ресурсів; Аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	Методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, притаманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси.	Наведені методи є необхідними до використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінжинірингу та впровадження глибоких змін у бізнес-процесах, підвищення їх ефективності.
<b>Методики кількісного аналізу результативності бізнес-процесів</b>		
Імітаційне моделювання	Дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті.	Складність та висока вартість використання методу.
ABC-аналіз (система Activity-based costing)	Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу.	Потребує перебудови системи обліку витрат, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат по процесам
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо) та несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкту.	Показники є відокремленими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку ефективності дослідженого об'єкту в цілому.

Джерело: [7, с. 114–116]

Не можна не погодитися з тим, що наведена класифікація показників бізнес-процесу є не дуже вдалою для використання на підприємствах виробничої сфери, але є найбільш придатною для сфери послуг та торгівлі.

Розглянемо найбільш розповсюджені методи якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів, які можна засто-

сувати на підприємствах роздрібної торгівлі (табл. 4).

Також можна відзначити ще ряд методик оцінки результативності бізнес-процесів, але менш поширених у науковому оточенні, як-то:

- систему збалансованих показників – BSC, автори: Каплан Р., Нортон Д.;
- експрес-метод оцінки бізнес процесів, автор: Чупров К. К.;

– методика оцінки бізнес-процесів за критичними факторами успіху, автори: Ковальов С. М. та Ковальов В. М.;

– методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів по вартості, часу та якості, автор: Козерод Л. А.

Система збалансованих показників (BSC) направлена на підвищення стратегічної ефективності та отримання результатів шляхом перетворення стратегічних планів на реальні дії та використання зворотного зв'язку між внутрішніми бізнес-процесами організації та зовнішніми показниками. За цією методикою пропонується розглядати організацію з чотирьох перспектив (точок зору, складових): перспективи навчання та розвитку персоналу, перспективи бізнес-процесів, перспективи клієнтів, фінансової перспективи [7, с. 117].

Результатом використання такої методики є інформація про наявність кваліфікованих і

мотивованих співробітників (складова персоналу), ефективних бізнес-процесів (складова внутрішніх бізнес-процесів), задоволених споживачів (клієнтська складова). Втім не можна не погодитися з тим, що використання збалансованої системи показників потребує її адаптації до умов конкретного підприємства. Галузеві, культурні відмінності не дозволять впроваджувати таку систему показників шляхом прямого переносу успішного досвіду іншого підприємства [7, с. 117–118].

Експрес-метод оцінки бізнес-процесів заснований на принципах і методах структурного моделювання, об'єктно-орієнтованого моделювання, аналізу вартості по процесам та передбачає визначення таких показників:

- ефективності окремих процесів;
- якості продукції підприємства;
- задоволеності клієнтів результатами діяльності підприємства;

Таблиця 5

**Експрес-методу оцінки бізнес-процесів: розрахунок показників**

Показник	Формула	Норматив
Показник складності ( <i>Кскл</i> ) – це відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до загальної суми виділених процесів, визначає, наскільки складною є ієрархічна структура бізнес-процесів.	$K_{скл} = \frac{\sum P_{рив}}{\sum P_{екз}}$ , де <i>P<sub>рив</sub></i> – кількість рівнів системи бізнес-процесів; <i>P<sub>екз</sub></i> – кількість екземплярів бізнес-процесів.	≤ 0,66
Показник процесності ( <i>Кпр</i> ) – відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між субпроцесами процесу, що розглядається) в бізнес-процесах до суми класів бізнес-процесу, характеризує цілісність процесу, який може бути визначений як проблемний, або як процесний.	$K_{пр} = \frac{\sum P_{розр}}{\sum P_{кл}}$ , де <i>P<sub>розр</sub></i> – кількість «розривів» процесів в екземплярах процесів; <i>P<sub>кл</sub></i> – кількість класів бізнес-процесів.	< 1
Показник контрольованості ( <i>Квідп</i> ) – відношення кількості власників процесу до кількості класів бізнес-процесу, характеризує ефективність управління власниками бізнес-процесами, які їм належать.	$K_{відп} = \frac{ВП}{\sum P_{кл}}$ , де <i>ВП</i> – число власників бізнес-процесів; <i>P<sub>кл</sub></i> – кількість класів бізнес-процесів.	< 1
Ресурсоємність ( <i>Кр</i> ) – відношення кількості використаних ресурсів до «виходів», результатів бізнес-процесу, демонструє ефективність використання ресурсів при реалізації конкретного бізнес-процесу.	$K_{р} = \frac{P}{\sum P_{вих}}$ , де <i>P</i> – кількість використаних ресурсів для виконання процесу; <i>P<sub>вих</sub></i> – кількість виходів під час бізнес-процесів.	< 1
Урегульованість ( <i>Крег</i> ) – відношення кількості регламентної документації до кількості класів бізнес процесів, визначає рівень регламентації поточних процесів.	$K_{рег} = \frac{\sum P_{рег}}{\sum P_{кл}}$ , де <i>P<sub>рег</sub></i> – кількість нормативних документів; <i>P<sub>кл</sub></i> – кількість класів бізнес-процесів.	≥ 1
Після розрахунку показників ефективності розраховується інтегральний показник. Якщо його нормативне значення знаходиться в межах $1 \leq \sum K < 2$ , то бізнес-процес вважається ефективним, а якщо значення $\sum K > 2$ , то бізнес-процес визнають неефективним і таким, що потребує змін		

Джерело: [7, с. 118]

– мікроекономічних та фінансових показників діяльності [7, с. 118].

При застосуванні Експрес-методу оцінки бізнес-процесів пропонується розраховувати такі показники ефективності бізнес-процесів, як: складність, процесність, контрольованість, ресурсоемність, урегульованість (табл. 5).

Методика оцінки бізнес-процесів за критичними факторами успіху для вибору пріоритетних бізнес-процесів базується на таких критеріях, як: важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

Саме за цими критеріями пропонується оцінювати критичні фактори успіху, які впливають із місії компанії після її декомпозиції на стратегічні цілі. Спираючись на правило Парето, автори цієї методики пропонують із множини стратегічних цілей обрати ті, які і будуть виступати в ролі критичних факторів успіху (КФУ) [7, с. 118–119].

Критерій важливості бізнес-процесу характеризує вагомість внеску певного бізнес-процесу в досягнення стратегічних цілей компанії. Важливість бізнес-процесу пропонується визначати за допомогою матриці співставлення КФУ та бізнес-процесів. Кількісна оцінка важливості бізнес-процесів визначається як сума КФУ, які впливають на бізнес-процес і лежить в діапазоні від 1 до 8. Або кожному КФУ надається ваговий коефіцієнт, що характеризує його важливість, та розробляється шкала оцінки відповідності бізнес-процесу за критерієм важливості.

Для оцінки проблемності бізнес-процесів варто попередньо визначити основні проблеми бізнес-процесів і оцінити силу цих проблем за шкалою від 1 до 5, співставити результати із запропонованою авторами шкалою проблемності бізнес-процесів, оцінивши їх від 1 до 5, або розробити власну шкалу оцінювання проблемності, з огляду на специфіку діяльності організації. Кінцевий коефіцієнт проблемності розраховується як сума сил проблем і ступеню проблемності бізнес-процесу.

Наступним кроком автори пропонують розробити матрицю ранжирування бізнес-процесів зі шкалами важливості і проблемності для визначення пріоритетності бізнес-процесів. Найбільш пріоритетними бізнес-процесами будуть ті, що характеризуються найбільшим рівнем важливості та проблемності.

Ступінь можливості проведення змін автори методики пропонують оцінювати в рамках трьох груп бар'єрів, які можуть завадити впровадженню змін, це – фінанси, персонал

та законодавство. Після визначення основних бар'єрів по кожному бізнес-процесу необхідно оцінити величину бар'єрів по шкалі від 1 до 5. Після цього розраховується сумарна величина всіх бар'єрів, яка і буде шуканим коефіцієнтом можливості проведення змін.

Остаточну пріоритетність бізнес-процесів визначається як сума важливості, проблемності та ступеню можливості проведення змін. Найбільш пріоритетним є процес, для якого сума показників найбільша. В першу чергу проводиться реінжиніринг процесів, робота яких є незадовільною в даний момент, після них приділяється увага процесам, які мають середній вплив на роботу підприємства, в останню чергу приділяють увагу процесам, які мають несуттєвий вплив або працюють достатньо добре [7, с. 118–119].

Методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів по вартості, часу та якості заснована на поетапному визначенні ефективності процесу за вартістю, часом та якістю [7, с. 119].

I етап. Класифікація споживачів бізнес-процесів за критерієм важливості з присвоєнням ваги.

II етап. Визначення (шляхом опитування) очікуваних показників якості та їх важливості, розрахунок середньозваженої важливості кожного очікуваного показника якості.

III етап. Визначення ступеня задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів, розрахунок середньозваженої задоволеності якістю, встановлення нормативно-цільового значення показника, тобто визначається рівень, якого необхідно досягти при проведенні реінжинірингу.

IV етап. Виявлення пріоритетних областей для проведення реінжинірингу за показником якості. Побудова матриці «А», по осі абсцис якої відкладають значення показника важливості, а по осі ординат – відхилення показника задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів від встановленого нормативно-цільового значення. Критичні (пріоритетні) області за якістю визначаються за критичним максимумом показника важливості і за критичним мінімумом відхилення показника задоволеності від нормативно-цільового рівня.

V етап. Визначаються конкретні бізнес-процеси, які пов'язані з пріоритетними областями. Експертним методом визначається ступінь впливу кожного процесу на залежні від нього показники якості.

VI етап. Побудова матриці «В», по осі абсцис відкладається важливість бізнес-про-



цесу, а по осі ординат відкладається відхилення показника задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів від встановленого нормативно-цільового значення. Пріоритетними для проведення реінжинірингу будуть бізнес-процеси з мінімальним відхиленням показника задоволеності від встановленого нормативно-цільового значення та максимальною важливістю.

VII етап. Визначення ефективності бізнес-процесів за показником часу і відповідної пріоритетності. Проводиться аналіз часу виконання процесу з використанням методу PERT / Time-аналізу. Розраховуються два проміжні значення: розмах процесу та різниця крайніх середніх. Показник ефективності бізнес-процесу по часу розраховується як відношення розмаху процесу до різниці крайніх середніх, помножене на 100%. Будується матриця «С»: по осі абсцис відкладають значення важливості бізнес-процесу, а по осі ординат – значення показника ефективності по часу. Потребують реінжинірингу ті процеси, які мають найнижче значення показника ефективності за часом і найвище значення показника важливості.

VIII етап. Вибір процесів, які потребують реінжинірингу за показником ефективності бізнес-процесу по вартості з використанням методу ABC (Activity Based Costing). Автор пропонує скористатись графічним описом бізнес-процесів для визначення виходів процесів, а потім за допомогою методу експертної оцінки визначити внесок кожного процесу у створення продукту або послуги.

Після розрахунку показника ефективності за вартістю будується матриця «D», де по осі абсцис відкладається важливість бізнес-процесу, а по осі ординат відкладається значення показника ефективності по вартості. Пріоритетні бізнес-процеси характеризуються найбільшою важливістю в поєднанні із найнижчим рівнем ефективності по вартості.

IX етап. Отримані на попередніх етапах дані представляють у вигляді таблиці для одночасного аналізу матриць «А», «В», «С» та «D» та визначення інтегрального рангу кожного бізнес-процесу, який представляє собою сукупну економічну ефективність процесу. За результатами дослідження найменш ефективним і таким, що потребує реінжинірингу, буде визнаний бізнес-процес, інтегральний ранг якого виявився мінімальним. У цьому сенсі можна погодитися з автором, який вважає запропоновану методичку універ-

сальною і такою, що може використовуватися на підприємствах, що належать до різних галузей народного господарства, де використовується процесний підхід до управління, тобто, і на підприємствах роздрібною торгівлі [7, с. 120].

Досить перспективною, на наш погляд, є і методика оцінювання результативності бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі, яка запропонована Ольшанським О. В. за певними етапами [5, с. 53–54].

Так, 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»). На третьому етапі розраховуються відносні одиничні критерії бізнес-процесів відповідно до планових і фактичних значень критеріїв. В подальшому визначаються інтегральні показники ефективності бізнес-процесів підприємства методом зваженої суми оцінок критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів і відносних одиничних критеріїв. Визначається рівень результативності бізнес-процесу за модифікованою шкалою Е. Харрінгтона. На наступних етапах проводиться ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості методом аналізу ієрархій Т. Сааті для визначення вагових коефіцієнтів та розкривається результативність бізнес-процесів підприємства. На завершальному етапі оцінювання приймаються рішення з управління бізнес-процесів підприємства та розробляються заходи для поліпшення з подальшим контролем і аналізом виконання. Якщо показник ефективності бізнес-процесу потрапляє в інтервал  $0,0 \div 0,37$ , то за методикою Ольшанського О. В. передбачено проведення бенчмаркінгу.

**Висновки.** Огляд існуючих методик оцінки ефективності бізнес-процесів дав змогу зазначити, що в сучасних умовах йде активний пошук найкращих методів аналізу результативності бізнес-процесів підприємств, у тому числі підприємств роздрібною торгівлі. У логіці системного підходу запропоновані науковцями методики мають як певні переваги, так і певні недоліки, тому такі методики потребують апробації на практиці і проведення подальших досліджень для їх удосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колочева В. В. Застосування методу аналізу ієрархій для ранжування бізнес-процесів. Актуальні питання економіки та управління : матеріали I Міжнар. наук. конф., м. Москва, квітень 2011 р. Москва : РИОР, 2011. С. 117–120. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/9/196>.
2. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22. Частина 3. С. 22–26.
3. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. 2008. Львів, 2008. 26 с.
4. Дубініна В. В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 67–74.
5. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.
6. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. Москва : РІА «Стандарти та якість», 2004. 408 с.
7. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113–122.

## REFERENCES:

1. Kolocheva V. V. (2011) Zastosuvannya metodu analizu iierarkhii dlia ranzhuvannya biznes-protsesiv [Application of the method of analysis of hierarchies for ranking of business processes]. Current issues of economics and management: materials of the 1st International of science conference, Moscow, April 2011. Moscow: RYOR, 2011. [in Russian]
2. Olshanskyi O. V. (2018) Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpriumstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia [Peculiarities of business process management of trade enterprises and methods of their improvement]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 22. Part 3. P. 22–26. [in Ukrainian]
3. Makukhina N. O. (2008) Upravlinnia komertsiiinoiu diialnistiu torhovelynykh pidpriumstv na osnovi vdoskonalennia informatsiinoho zabezpechennia [Management of commercial activities of trading enterprises on the basis of improving information support]: Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04. 2008. Lviv. [in Ukrainian]
4. Dubinina V. V. (2016) Diahnostyka stanu biznes-protsesiv pidpriumstv: imperatyvy rozvytku [Diagnostics of the state of business processes of enterprises: imperatives of development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 53. P. 67–74 [in Ukrainian]
5. Olshanskyi O. V. (2018) Otsinka efektyvnosti biznes-protsesiv pidpriumstva [Evaluation of the effectiveness of business processes of the enterprise]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. № 6 (76). P. 53–55. [in Ukrainian]
6. Repyn V. V., Elyferov V. H. (2004) Protsetsnyi pidkhid do upravlinnia [Process approach to management]. Modeliuvannya biznes-protsesiv. Moscow: RIA «Standarty ta yakist».
7. Tiharieva V. A., Stankevych I. V. (2016) Analiz isnuuiuchykh pidkhodiv ta metodiv otsiniuvannya biznes-protsesiv pidpriumstv ta orhanizatsii [Analysis of existing approaches and methods of evaluating business processes of enterprises and organizations]. *Visnyk KrNU im. Mykhaila Ostrohradskoho*. № 3(98). Part 1. P. 113–122. [in Ukrainian]