

УДК 005.511(083.92)

Тендюк А.О., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

e-mail: [allatendyuk@gmail.com](mailto:allatendyuk@gmail.com)

Tendiuk Alla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

e-mail: [allatendyuk@gmail.com](mailto:allatendyuk@gmail.com)

Стрижеус Л.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1007-8798>

e-mail: [l.stryzheus@lntu.edu.ua](mailto:l.stryzheus@lntu.edu.ua)

Stryzheus Liudmyla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1007-8798>

e-mail: [l.stryzheus@lntu.edu.ua](mailto:l.stryzheus@lntu.edu.ua)

Бондарович Ю.Ю.

Луцький національний технічний університет

Bondarovich Yu.

Lutsk National Technical University

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Стаття присвячена розгляду методичних підходів до оцінки якості та ефективності бізнес-процесів. Розглянуто важливість управління бізнес-процесами в організації. Доведено актуальність формування ефективних моделей оцінки якості та ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Здійснено аналіз методичних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів в організації та обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу. Деталізовано переваги існуючих моделей оцінки бізнес-процесів та обґрунтовано доцільність застосування комплексної моделі оцінки, що ґрунтується на визначенні рівня зрілості, якості ресурсного забезпечення та оптимізації часових характеристик основних та допоміжних бізнес-процесів. Доведено, що запропонована модель оцінки дозволить забезпечити комплексність та сприятиме зростанню рівня ефективності бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бізнес процес, ефективність, індикатори ефективності, показники якості бізнес-процесів.

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES

The article is devoted to the consideration of methodical approaches to assessing the quality and efficiency of business processes. The importance of business process management in the organization is considered. An analysis of theoretical approaches to the interpretation of the essence and content of the concept of "business process" was carried out, which made it possible to determine the key features of business processes, which are: purposefulness, orientation to the formation of consumer value, the presence of "inputs" and "outputs", interconnectedness, sequence processes and activities. A generalization of two directions of scientific approaches, which are the client-oriented approach and the structural one, has been carried out.

The main purpose of diagnostics of business processes in the organization is to determine the level of their compliance with target or regulatory parameters or requirements of internal and external consumers, the need to achieve planned results, ensuring minimal deviation of actual indicators of efficiency and quality of processes to the required or planned ones. The obtained results of the process of analysis and assessment of business processes create prerequisites for the formation of conclusions regarding the improvement of the efficiency of business processes.

Methodical approaches to monitoring and diagnostics of business processes are carried out using various methods, tools, indicators and criteria. However, the BPM concept provides for the justification of the choice of priority business processes, the optimization of which will maximize the overall effectiveness of the activity.

Attention is focused on the expediency of using indicators of fragmentation, which are universal and reflect the organizational complexity of business processes. These indicators are determined by the number and equality of management subjects, which, in our opinion, significantly affects the effectiveness, difficulty, quality, cost, and duration of the organization's key business processes.

The expediency of using indicators of the duration of the process, which at the present stage are one of the key parameters of influence on the competitiveness of the enterprise, is substantiated. Indicators characterizing the product, process, and level of consumer satisfaction were determined. The advantages of existing business process evaluation models were detailed and the feasibility of using a comprehensive evaluation model based on determining the level of maturity, quality of resource provision, and optimization of the time characteristics of the main and auxiliary business processes was substantiated. It has been proven that the proposed evaluation model will ensure comprehensiveness and contribute to the growth of the level of efficiency of business processes.

**Key words:** business process, efficiency, performance indicators, quality indicators of business processes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Динаміка змін ринкового середовища, існування значної кількості викликів та високий рівень невизначеності його факторів, обумовлюють перманентну необхідність коригування діючих бізнес-моделей. Попередні управлінські технології та бізнес моделі, засновані на функціональному підході на сьогоднішній день не є ефективними, оскільки не дозволяють забезпечити адекватну оцінку та оперативну реакцію на виклики сьогодення. За таких умов сучасне бізнес-середовище потребує пошуку більш адекватних та ефективних бізнес-моделей, які здатні давати ефективну відповідь та реакцію на перманентні зміни, бути адаптивними та конкурентоспроможними.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Саме тому наукові пошуки методів оцінки та удосконалення бізнес-процесів на сьогоднішній день є актуальними. Поряд із цим, варто зауважити що значна кількість проблемних питань щодо управління бізнес-процесами, представлена у наукових дослідженнях Дж.Харрінгтона, Б. Андерсена, М. Хаммера, В. Єліферова, В.Репіна, С. Пирогова, О. Думи, О. Криворучко, Т. Лепейка, В. Нетепчука, О.Ольшанського, Ю. Сукача, Л. Чернобай. Поряд із цим, частина проблем, пов'язаних передусім із вибором методів оцінки бізнес-процесів, які спрямовані на виявлення вузьких місць та спрямовані на забезпечення їх ефективності залишаються невирішеними.

**Цілі статті,** Вивчення методичних підходів оцінки ефективності та якості бізнес-процесів, що спрямовані на формування ефективних механізмів їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Сучасні реалії ведення бізнесу в Україні визначаються значним рівнем невизначеності та високою динамікою зміни факторів зовнішнього середовища, що підсилюється військовими діями. Поточний стан розвитку ринкового конкурентного середовища формує необхідність постійного моніторингу та удосконалення бізнес-процесів, які дозволять

сформувати ефективні та адекватні бізнес-моделі та забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі. Формування ефективних механізмів діагностики бізнес-процесів є передумовою формування бізнес-моделей, які забезпечать здатність адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі.

Концепція управління бізнес-процесами, в англійській термінології відома як концепція Business process management (BPM) – це концепція процесного управління організацією, що розглядає бізнес-процеси як особливий вид ресурсів, що повинні забезпечити адаптацію до безперервних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Бізнес-процес слід розуміти як послідовну сукупність взаємопов'язаних дій, видів діяльності, заходів та робіт, які спрямовані на створення кінцевого продукту, який має споживчу цінність.

Аналіз теоретичних підходів до трактування суті та змісту поняття «бізнес-процес» дозволив узагальнити два напрямки наукових підходів, які сформовані за ключовою ознакою, що лежить в основі підходу:

- структурний підхід, ядром якого є внутрішня структура бізнес-процесу..

- клієнтоорієнтований підхід, який розглядає бізнес-процеси з позиції орієнтації на створення на створенні споживчої цінності, тобто кінцевого результату, що максимально повно відповідає потребам споживача..

Зазначені теоретичні дослідження тлумаченні сутності поняття «бізнес-процес», дозволяють окреслити ключові їх ознаки, що визначаються змістом, сутністю та роллю: цілеспрямованість, орієнтація на формування споживчої цінності, наявність «входів» та «виходів», взаємопов'язаність, послідовність процесів та видів діяльності.

Основною метою діагностики бізнес-процесів в організації є визначення рівня їх відповідності цільовим або нормативним параметрам або вимогам внутрішніх та зовнішніх споживачів, необхідність досягнення планових результатів, забезпечення мінімального відхилення фактичних показників ефективності та якості процесів до необхідних або планових.

Отримані результати процесу аналізу та оцінки бізнес-процесів створюють передумови для формування висновків щодо підвищення ефективності бізнес-процесів.

Методичні підходи до моніторингу та діагностики бізнес процесів здійснюються з використанням різних методів, інструментів, індикаторів та критеріїв. Однак, концепція BPM передбачає обґрунтування вибору пріоритетних бізнес-процесів, оптимізація яких дозволить максимізувати загальну результативність діяльності. Аналіз наукових підходів до аналізу та оцінки бізнес-процесів дозволяє сформуванати основні критерії пріоритетності, якими є: важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, існування можливості поліпшення бізнес-процесів, реальна вартість коригуючих дій.

Систематизацію показників діагностики ефективності бізнес-процесів здійснено у таблиці 1.

Таблиця 1

Методики діагностики ефективності бізнес-процесів організації

Джерело	Групи діагностичних критеріїв
[1]	Індикатори процесу; індикатори продукту процесу; рівня задоволення споживачів процесу; вартісні, технічні, часові індикатори
[2]	результативність, ефективність, адаптивність продуктивність, тривалість, вартість
[3]	індикатори результативності; вартості; тривалості; якості, фрагментації
[4]	дві групи: якісні( суб'єктивні) та кількісні (співвідношення планових і фактичних; еталонних): технічні, вартісні, ресурсні, тривалості
[5]	якісні, базуються на суб'єктивній оцінці керівників різних рівнів та експертів, кількісні: абсолютні – індикатори тривалості процесу, технічні, витратні, показники якості; відносні: індикатори результативності ефективності, питомі порівняння
[6]	індикатори складності, процесності, контролюваності, ресурсоємності, регульованості

Примітка. Складено автором за даними [1- 6]

Серед пропонувананих діагностичних критеріїв варто звернути увагу на роботу Elliott J. (Elliott J., 2000) де запропоновано групування індикаторів діагностики бізнес-процесів за п'ятьма групами: результативність; вартість;

тривалість; якість, організаційна складність (фрагментарність). На наш погляд, важливим є акцентування уваги на індикаторах фрагментарності, які є універсальними та відображають організаційну складність бізнес-процесів. Ці показники визначаються кількістю та рівневістю суб'єктів управління, що, на наш погляд, значною мірою впливає на результативність, проблемність, якість, вартість, тривалість ключових бізнес-процесів організації.

Потрібно звернути увагу, що більшість науковців визначають індикатори тривалості. Вони, на сучасному етапі, є одними з ключових, оскільки значною мірою впливають на конкурентоспроможність організації. Це обумовлено тим, що підприємства, аналогічні бізнес-процеси яких мають найкоротші терміни виконання, є найбільш конкурентними та успішними в ринкових умовах завдяки максимально швидкому створенню споживчої цінності та задоволенню запитів споживачів.

На нашу думку, найбільш комплексним є методичний підхід запропонований В. Нетепчуком (Нетепчук, 2014), що базується на оцінці абсолютних показників (індикатори якості, технічні, часові та витратні), відносних (результативності, що відображає відношення фактичних та планових показників, ефективності (співвідношення затрат та результатів), питомих показників та порівняльних, які відображають характеристики процесу у порівнянні з іншими процесами. Автором запропоновано також методику комплексної оцінки бізнес-процесів організації, яка базується на визначенні трьох груп індикаторів: зрілості процесу, ресурсного забезпечення процесу, часові характеристики. Комплексний показник передбачає здійснення оцінки бізнес-процесів організації експертним методом. Якісну оцінку пропонується проводити з використанням 5-ти бальної шкали, яка наведена у таблиці 2.

Розрахунок інтегрального показника по групах зрілості, ресурсного забезпечення та тривалості процесів запропоновано проводити з використанням середнього арифметичного:

$$Q = \sum_{i=1}^n P_i * q_i, \quad (1.1),$$

де:  $P_i$  – ваговий коефіцієнт кожного з показників у групі, що встановлюється експертним шляхом залежно від його

впливу на кінцевий результат;

$q_i$  – бальна оцінка відповідного показника процесу.

Таблиця 2

Шкала діагностики ефективності бізнес-процесів

Бали	Якісна інтерпретація показника	Характеристика
1	Формальний підхід	Системний підхід відсутній, результативність - відсутня, негативна або непрогнозована
2	Реагувальний підхід	Системний підхід присутній, орієнтованість на оперативне реагування, коригуючі дії, нівелювання проблем; результативність - мінімальна
3	Стабільний системний підхід	Системний підхід присутній. частково присутня спрямованість на постійне поліпшення
4	Зосередженість на постійному покращенні	Перманентне зосередження на удосконаленні основних та допоміжних процесів; достатня результативність, наявність сталої тенденції до поліпшення
5	Оптимальний підхід	Системний підхід інтегрований: забезпечений процес постійного поліпшення; результативність оптимальна, у відповідності до цілей

За результатами розрахунку групових показників пропонується здійснювати графічне відображення відносної середньої оцінки кожної із груп показників у вигляді діаграми, що дасть можливість відстежити відхилення реального контуру бізнес-процесів підприємства від оптимального.

Запропонований В. Нетепчуком методичний підхід, на наш погляд, дозволяє здійснити комплексну інтегральну оцінку бізнес-процесів організації, а розрахунок індикаторів результативності та ефективності - забезпечить комплексність діагностики та обґрунтованість формування пропозицій щодо поліпшення.

**Висновки.** Аналіз методичних підходів науковців дає змогу зробити наступні основні узагальнення щодо індикаторів діагностики бізнес-процесів:

1. Більшість авторів визначають дві групи показників: кількісні і якісні;

2. Здійснюється диференціація часткових (показників оцінки окремих складових бізнес процесу) та узагальнюючих індикаторів, що описують бізнес-процес в цілому.

3. Визначення індикаторів, що характеризують продукт, процес та рівень задоволення споживача.

**Список бібліографічного опису**

1. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. – 1990, (Summer). – № 11. – 27 p.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196с.
3. Elliott J.J. Design of a product-focused customer-oriented process. Information and Software Technology: 42(14), 2000. 973–981. 5. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823).
4. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія]; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240с.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
6. Ареф'єва, О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність Європейський ун-т. К. : Вид. Європейського ун-ту. 2009. 96 с..

**References**

1. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. – 1990, (Summer). – № 11. – 27 p.
2. Vynogradova O.V. Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti. Donetskyy derzh. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovskoho. Donetsk: Vyd. DonDUET, 2005. 196s.
3. Elliott J.J. Design of a product-focused customer-oriented process. Information and Software Technology: 42(14), 2000. 973–981. 5. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823).
4. Shemaieva L. H. Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi : [monohrafiia]; Kharkivskyyi natsionalnyi ekonomichnyi un-t. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2009. 240s.
5. Netepchuk V.V. Upravlinnia biznes-protsesamy: navch. posibnyk. Rivne: NUVHP, 2014. 158 s.
6. Arefieva, O.V. Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentnosprozhnist Yevropeiskyyi un-t. K. : Vyd. Yevropeiskoho un-tu. 2009. 96 s..