

РОЗРОБКА МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Ольшанський О. В.

1. Вступ

Процеси глобалізації та інтеграції економіки України у світове господарство докорінно змінили економічні умови функціонування вітчизняних підприємств. Інтеграційні процеси характеризуються підвищеною нестабільністю, невизначеністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. З огляду на це перед підприємствами постають питання нових інструментів і методів управління виробничими процесами. На даному етапі у світі спостерігається зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств.

Для того, щоб ефективно управляти бізнес-процесами, необхідно проводити оцінювання їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з тією чи іншою альтернативою управлінського рішення. Стан бізнес-процесів можна визначити тільки в умовах, коли існують відповідні критерії та методики вимірювання. На основі вимірювання й аналізу результативності управління бізнес-процесами підприємств мають бути розроблені заходи для їх удосконалення з використанням відповідних механізмів та інструментів. Отже, для підвищення ефективності управління та досягнення головних цілей, підприємствам необхідно удосконалити систему управління своїми бізнес-процесами за допомогою процесного підходу.

З огляду на це проблеми удосконалення управління бізнес-процесами підприємств в умовах конкуренції та глобалізації економіки є актуальними та потребують подальшого вивчення і вирішення.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств.

Інтеграційно-трансформаційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, 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 з найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Удосконалення методів управління бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти шляхи оптимізації його діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на

перспективу. Проблему можна віднести до маловивченої, що, в свою чергу, надає велике поле діяльності для її подальшого дослідження.

3. Мета та задачі дослідження

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами сучасного підприємства на основі інструментарію, що забезпечує об'єктивність результатів для прийняття управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання:

1. Провести аналіз методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств.
2. Розробити методику оцінки та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Дослідженню проблем удосконалення управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість праць сучасних вчених. У цих роботах описані підходи, щодо формування моделей стратегічного управління при створенні конкурентних переваг підприємства [1]. А також досліджені питання реінжинірингу бізнес-процесів [2, 3]. В роботі [4] зроблено вагомий внесок у розвиток концепції процесного управління, а саме вперше введено поняття «поліпшення бізнес-процесів» та надані практичні рекомендації щодо застосування прийомів та методів перепроєктування бізнес-процесів. У процесі досліджень виділено багато наукових підходів щодо моделювання і удосконалення управління бізнес-процесів ринково орієнтованих підприємств. Функціональний підхід передбачає виділення бізнес-процесів, виходячи з функцій, що виконуються підрозділами [5]. Продуктовий підхід передбачає використання результатів процесів (товарів і послуг) [6]. Матричний підхід дозволяє подати модель бізнес-процесів у вигляді матриці, кожен елемент якої є окремим бізнес-процесом, що відображає підсистеми і етапи життєвого циклу продукції [7]. Слід зазначити, що наприкінці 1990-х років відбувся перехід від використання функціонального підходу до процесного [8]. Авторами роботи [9] управління бізнес-процесами сучасного підприємства розглядається на підґрунті концептуальних аспектів системно-процесного підходу та використання сучасних аналітичних технологій. На думку авторів роботи [10], доцільно використовувати довгострокові методики удосконалення бізнес-процесів підприємства такі, як перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг та інжиніринг. Зазначені методи можуть застосовуватись комплексно залежно від поставлених завдань.

Але деякі питання управління бізнес-процесами, зокрема, що стосуються результативності бізнес-процесів залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Не дивлячись на велику кількість публікацій і різнобічні підходи до формування критеріїв і методів оцінювання результативності управління бізнес-процесами підприємств комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це проблеми комплексної оцінки й підвищення результативно-

сті управління бізнес-процесами підприємств в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення і розвитку.

5. Методи досліджень

Під час виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- наукової абстракції, аналізу та синтезу для визначення методологічної сутності бізнес-процесів підприємства та визначення критеріїв їх оцінювання;
- експертний метод (метод нарад) для визначення вагових критеріїв за кожним бізнес-процесом;
- метод зваженої суми оцінок критеріїв для визначення інтегральних показників результативності бізнес-процесів підприємства;
- метод вербально-числової шкали Харрінгтона для визначення рівня результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали;
- метод аналізу ієрархій для отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємства.

6. Результати досліджень

Аналіз наукових праць у галузі методології управління бізнес-процесами дозволив сформулювати ряд висновків, що стосуються результативності бізнес-процесів і полягають у наступному:

- в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішніх чинників є рухливість і невизначеність, результативність є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство. І проявляється в результаті взаємодії бізнес-процесів між собою, а також взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- результативність управління характеризує бізнес-процес з точки зору досягнення поставлених цілей і запланованих результатів виробничо-господарської, маркетингової, фінансової, соціальної, інноваційної та інших видів діяльності підприємства;
- результативність управління характеризує здатність бізнес-процесу виконувати зобов'язання перед внутрішніми і зовнішніми споживачами за допомогою виконання їх вимог.

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

У працях, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, пропонуються різні критерії оцінювання їх результативності: рівень відповідності продукції встановленим вимогам, ступінь виконання планів у визначений термін, рівень продуктивності праці. Разом з тим до цих пір не вирішена проблема щодо визначення критеріїв оцінювання. З огляду на зазначене в роботі пропонується алгоритм із визначення критеріїв оцінювання результативності бізнес-процесів, який складається з п'яти етапів (рис. 1).

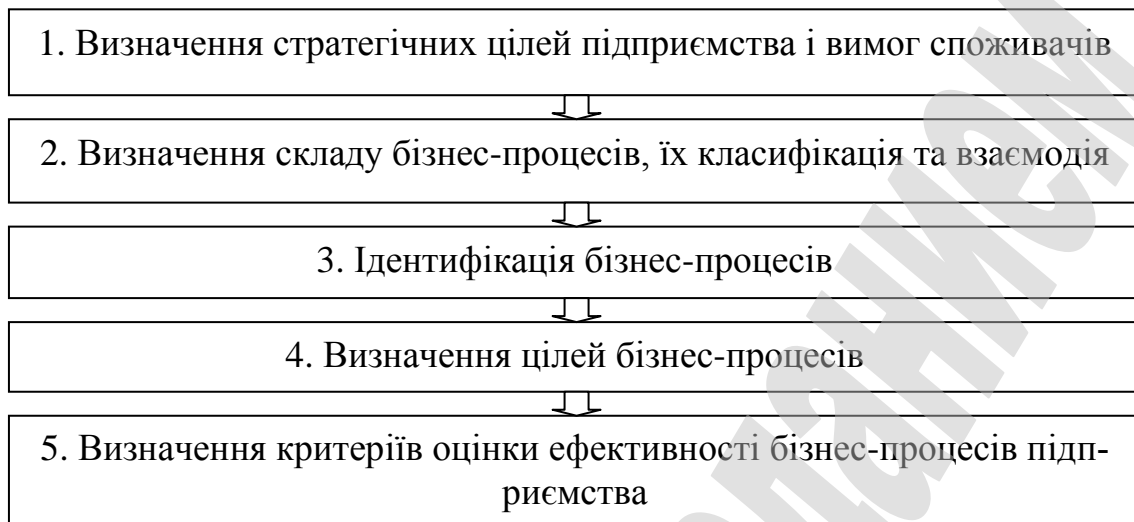


Рис. 1. Алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

У такому випадку, важливим є визначення критеріїв на основі цілей бізнес-процесів, які розробляються з урахуванням стратегічних цілей підприємства і вимог споживачів. Класифікація сприяє розподілу бізнес-процесів підприємства на групи: основні бізнес-процеси і бізнес-процеси менеджменту. Визначення взаємозв'язків між бізнес-процесами є необхідним для побудови процесної моделі підприємства.

Під час ідентифікації бізнес-процесів відбувається опис їх характеристик: функції, порядок виконання дій, вхідні й вихідні потоки та вимоги до них, постачальники і споживачі процесів, ресурси. На основі зазначених вище дій визначаються цілі бізнес-процесів, які виступають як декларація, яка має тимчасову, кількісну та якісну характеристику і дає основу для вибору критеріїв оцінювання результативності. За допомогою запропонованого алгоритму були визначені критерії оцінювання основних бізнес-процесів і бізнес-процесів менеджменту. У табл. 1 наведені критерії оцінювання для основних бізнес-процесів підприємства [11].

Оцінювання результативності бізнес-процесів за цими критеріями дозволяє виявляти проблемні місця і своєчасно приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вивчивши існуючі підходи щодо оцінки бізнес-процесів, було визначено, що результати діяльності підприємства – це кількісне вираження результатів на виході з кожного бізнес-процесу підприємства. Результати визначаються на основі оцінки стану бізнес-процесів підприємства щодо досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів) і галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

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 застосовуваним на практиці.

Дослідження існуючих підходів до оцінювання результативності бізнес-процесів показало, що здебільшого вони зводяться до визначення показника ре-

зультативності без подальших заходів із поліпшення. У зв'язку з цим використання зазначених підходів не дає значних результатів у досягненні цілей підприємства.

Таблиця 1

Критерії оцінювання результативності основних бізнес-процесів підприємства

Процес	Критерії оцінювання
1. Маркетингові дослідження	<ul style="list-style-type: none"> – рівень виконання маркетингових досліджень згідно з планом; – ступінь точності прогнозу збуту; – ступінь відповідності тимчасових витрат на аналіз і погодження розбіжностей між вимогами до продукції; – рівень використання керівництвом результатів маркетингових досліджень під час підготовки і прийняття рішень
2. Розробка продукції	<ul style="list-style-type: none"> – рівень виходу відповідної продукції; – ступінь відповідності тимчасових витрат на розробку нової продукції; – відповідність результатів проектування або розробки встановленим вимогам (кількість зауважень до проекту)
3. Підготовка виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність виконання плану-графіка; – рівень претензій від підрозділів
4. Закупівля	<ul style="list-style-type: none"> – рівень відповідності закуплених матеріалів установленим вимогам; – ступінь виконання плану закупівель
5. Виробництво продукції	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь виконання плану виробництва у визначений термін; – рівень відповідності виготовленої продукції вимогам; – рівень виконання вимог щодо безпечного виконання робіт; – рівень продукції, за якою в процесі експлуатації споживачем не проводилися доопрацювання, пов'язані з усуненням виробничих недоліків
6. Вимірювання і моніторинг продукції	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність виявлених невідповідностей; – рівень відповідності методикам контролю; – рівень забезпечення засобами моніторингу та вимірювання; – рівень проведення контролю в повному обсязі відповідно до документації
7. Реалізація продукції	<ul style="list-style-type: none"> – рівень виконання плану реалізації; – рівень виконання договорів поставки; – відсутність претензій споживачів щодо термінів поставок і збереження продукції

Примітка: побудовано на основі [11]

На основі вивчення праць із оцінювання та підвищення результативності управління бізнес-процесами 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 й інструменти для підвищення результативності процесів, які не пов'язані між собою.

Вважаємо, що процедури оцінювання і підвищення результативності управління бізнес-процесами 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 результативності бізнес-процесів підприємства [12].

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

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

де a – 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 результативності бізнес-процесів підприємства методом зваженої суми оцінок критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів і відносних одиничних критеріїв за формулою:

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

де K_i – одиничний відносний i -й критерій процесу;

a_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

[13] для визначення вагових коефіцієнтів. На сьомому етапі визначається результативність системи бізнес-процесів підприємства відповідно до показників результативності та вагових коефіцієнтів бізнес-процесів за формулою:

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

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

На восьмому етапі визначається рівень результативності системи бізнес-процесів за шкалою Е. Харрінгтона. На завершальному етапі оцінювання приймаються рішення з управління бізнес-процесів підприємства. Для цього розробляються заходи щодо покращення з подальшим контролем і аналізом виконання. Якщо показник результативності 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, запропоновано сім послідовних етапів (рис. 2).



Рис. 2. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємства

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 передба-

чає 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 розроблених 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.

Вважаємо 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 результативності 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. Автором у якості основи для інтерпретації показників, була обрана і обґрунтована вербально-числова шкала Харрінгтона [4], яка дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють в числові інтервали. Модифікована шкала Харрінгтона за визначенням рівнів результативності та дій щодо бізнес-процесів представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Шкала рівнів результативності бізнес-процесів

Числові інтервали	Рівень результативності бізнес-процесу	Дії щодо бізнес-процесу
0,8–1,0	Дуже високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити запобіжні дії, якщо $P_{np}=1$, то не потрібна розробка будь-яких дій
0,63–0,8	Високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні дії
0,37–0,63	Середній рівень результативності	Процес функціонує результативно, цілі і завдання частково досягнуті, але необхідно розробити коригувальні дії
0,2–0,37	Низький рівень результативності	Процес функціонує не результативно, необхідно розробити значні коригувальні дії
0,0–0,2	Дуже низький рівень результативності	Процес функціонує не результативно, цілі і завдання не були досягнуті, потрібне втручання вищого керівництва, якщо $P_{np}=0$, то необхідно розробити новий процес

Залежно від рівня результативності 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), необхідне прийняття відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів, спрямованих на відновлення необхідного рівня результативності.

У методиці оцінки і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому розраховується показник результативності системи бізнес-процесів, необхідний для інформування зацікавлених сторін в діяльності підприємства, а також для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом. Цей показник розраховується методом згортки всіх показників результативності 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, в основі якого лежать парні порівняння альтернатив за дев'ятибальною шкалою (табл. 3). Також при ранжируванні можуть використовуватися і проміжні числа (2, 4, 6, 8). Ранжування бізнес-процесів проводять експерти, порівнюючи бізнес-процеси між собою. Отримані в результаті розрахунків нормовані суми, приймаються в якості вагових коефіцієнтів бізнес-процесів.

Таблиця 3

Шкала відносної важливості альтернатив

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	рівна важливість
3	помірна перевага одного над іншим
5	істотна або сильна перевага
7	значна перевага
9	дуже сильна перевага

Вивчивши підходи до проведення бенчмаркінгу інших вчених 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 проєкт, 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 результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Запропоновано використовувати показники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід *NPV* (5) і дисконтований період окупності *DPP* (6):

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

$$DPP = k,$$

при якому:

$$\frac{\sum_{t=0}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}} = 1, \quad (6)$$

$$k \in [1; n],$$

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 недоцільна, 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.

7. SWOT-аналіз результатів дослідження

Strengths. Сильні сторони проведеного дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств полягають у тому, що запропоновані заходи дозволяють проводити оцінку результативності бізнес-процесів за допомогою виявлених критеріїв і розробленої методики. Отримана під час оцінки результативності інформація має бути основою для аналізу з боку керівництва, повинна використовуватися для оперативного контролю бізнес-процесів, перегляду цілей, аналізу і вдосконалення діяльності підприємства.

Отже, запропоновані методи дозволили розробити ефективну методику оцінювання та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємства. В порівнянні з аналогами, запропонована методика дозволяє провести оцінювання бізнес-процесів підприємства відповідно досягнутого рівня (результативність бізнес-процесів) та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства відносно галузевого і світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

Weaknesses. Вивчивши підходи щодо проведення бенчмаркінгу іншими вченими було виявлено, що в даних підходах при проведенні процесного бенчмаркінгу не передбачений етап оцінки ефективності заходів, які впроваджуються у бізнес-процес.

Отже, до ризиків впровадження запропонованої методики можливо віднести те, що в запропонованій методиці оцінки і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Запропоновано використовувати показники, засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід *NPV* і дисконтований період окупності *DPP*. 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.

Opportunities. Слід зазначити, що в подальшому методику удосконалення управління бізнес-процесами підприємств можливо доповнити за рахунок удосконалення технології проведення бенчмаркінгу, яка може бути ефективно реалізована при створенні бенчмаркінгового альянсу, в складі якого можуть бути підприємства одного альянсу або корпорації. Тобто існує можливість підвищувати результативність бізнес-процесів за допомогою бенчмаркінгу на основі передових методів і технологій підприємств-лідерів.

Threats. До погроз, щодо методики удосконалення управління бізнес-процесами підприємств можна віднести те, що навіть запропонований підхід не є технологією, що дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з інтеграційно-трансформаційними процесами, які відбуваються в українській і світовій економіці. До них можна віднести високу конкуренцію на ринку товарів та послуг, тиск кризових факторів, високий ризик змін у зовнішньому середовищі.

Запропонована методика удосконалення управління бізнес-процесами підприємств бачиться автором універсальною для більшості підприємств різних галузей народного господарства України. Це в свою чергу також створює певні загрози щодо її використання, тому що кожна галузь народного господарства має свої характерні риси і специфіку. Таким чином, запропонована методика удосконалення управління бізнес-процесами підприємств потребує адаптації і коригування відповідно до вимог конкретної галузі при її можливому використанні.

8. Висновки

1. На основі проведеного аналізу методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств визначено та систематизовано критерії оцінювання результативності управління бізнес-процесами підприємства. Це зроблено за допомогою запропонованого алгоритму відповідно до цілей бізнес-процесів і вимог споживачів.

2. Розроблено методику оцінки та підвищення результативності управління бізнес-процесами підприємств. Запропоновано використовувати інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємства і їх ранжування на основі використання числової шкали Харрінгтона. Шкала Харрінгтона дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють в числові інтервали. В роботі запропоновано використання методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи управління бізнес-процесами підприємства. Це дозволяє проводити оцінку бізнес-процесів

підприємства відповідно досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів) і галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів).

Література

1. Porter M. E. What is strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, Issue 6. P. 61–78.
2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Mineola: Dover Publications, 2001. 76 p.
3. Hammer M. What is Business Process Management? / ed. by vom Brocke J., Rosemann M. // Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer, 2010. P. 3–16. doi: http://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1
4. Harrington H. J., Esseling K., Nimwegen V. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. New York: McGraw-Hill, 1997. 314 p.
5. Repin V. V., Elifirov V. G. Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov. Moscow: Standarty i kachestvo, 2006. 408 p.
6. Khlebnikov D., Yatsyna A., Savushkin L. Matrichnaya model' predpriyatiya. 2015. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY6/matrixmodel.html>
7. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2012. 404 p. doi: <http://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2>
8. Vom Brocke J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review // Business Process Management Journal. 2011. Vol. 17, Issue 2. P. 357–378. doi: <http://doi.org/10.1108/14637151111122383>
9. Pavlova V. A., Parshyna O. A. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva z vykorystanniam suchasnykh analitychnykh tekhnolohii. Akademichnyi ohliad. 2017. Issue 1. P. 54–61.
10. Borgianni Y., Cascini G., Rotini F. Process value analysis for business process re-engineering // Journal of Engineering Manufacture. 2009. Vol. 224, Issue 2. P. 305–327. doi: <http://doi.org/10.1243/09544054jem1460>
11. Olshanskyi O. V., Seliutin V. M., Vard B. Pidvyshchennia rezultatyvnosti biznes-protsesiv na pidpriemstvi // Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh P. 1. 2017. Issue 1 (25). P. 245–256.
12. Olshanskyi O. V. Otsinka efektyvnosti biznes protsesiv pidpriemstva // Visnyk Sumskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment». 2018. Issue 6 (76). P. 53–56.
13. Saaty T. L. The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process // Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium. 2001. P. 15–37. doi: http://doi.org/10.1007/978-3-642-56680-6_2