

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ВАН Д.

УДК 658.5.011
JEL: M11; M19

Ван Д. Визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами на прикладі агропромислового підприємства

Метою статті є визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами агропромислового підприємства. Визначено існуючі поширені підходи до оцінки зрілості системи управління бізнес-процесами, встановлено їх визначальні риси. Дане визначення зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства. Детально описані особливості моделі зрілості процесів і підприємства (РЕММ), розробленої М. Хаммером. Охарактеризовано чотири рівні бізнес-процесів, які формують систему за моделлю М. Хаммера. Встановлено аспекти та напрямки дослідження зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства за моделлю РЕММ М. Хаммера. Наведено шкалу оцінки рівня зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства за окремими критеріями. Описано процедуру оцінки рівня зрілості системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства та наведено шкалу, яка допомагає встановити поточний рівень зрілості системи від дуже низького до дуже високого (взагалі визначено п'ять таких рівнів). Наведено опис рівнів бізнес-процесів за моделлю РЕММ у розрізі аспектів Проектування, Виконавці, Власник процесу, Інфраструктура та Показники. За кожним аспектом проведено оцінку системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства. Наведено її результати як за окремим напрямком, так і за кожним аспектом оцінки зрілості системи управління бізнес-процесами даного підприємства. За кожним аспектом оцінки зрілості системи визначено характерні особливості, відзначено основні недоліки та досягнення. На основі визначених оцінок системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за окремими аспектами розрахована оцінка зрілості системи управління бізнес-процесами даного підприємства, а також визначено її поточний рівень. Для виявлення найбільш проблемних сфер у системі управління бізнес-процесами існуючий рівень зрілості системи зображений за допомогою пелюсткової діаграми. Визначені основні напрямки подальшого вдосконалення існуючої системи.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, система управління бізнес-процесами, зрілість системи управління бізнес-процесами.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-446-454>

Рис.: 2. **Табл.:** 12. **Бібл.:** 8.

Ван Дунчен – магістр кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: w0123579@gmail.com

UDC 658.5.011
JEL: M11; M19

Wang D. Determining the Level of Maturity of the Business Process Management System on the Example of an Agro-Industrial Enterprise

The article is aimed at determining the level of maturity of the business process management system of an agro-industrial enterprise. The existing common approaches to assessing the maturity of the business process management system are identified, their defining features are determined. A definition of maturity of the business process management system of the enterprise is made. The features of the process and enterprise maturity model (PEMM) developed by M. Hammer are described in detail. Four levels of business processes that form the system according to the Hammer model are characterized. The aspects and directions of research of maturity of the business process management system of enterprise according to the PEMM model by M. Hammer are specified. The scale of assessment of the level of maturity of the business process management system of enterprise according to certain criteria is provided. The procedure for assessing the maturity level of the business process management system of the enterprise under research is described and a scale is provided that helps to determine the current level of maturity of the system from the very low to the very high (five such levels are defined in general). Descriptions of the levels of business processes according to the PEMM model are specified in terms of the aspects of Projecting, Contractors, Process Owner, Infrastructure and Indicators. For each aspect, an assessment of the business process management system of the enterprise under research was carried out. The results are presented both by a separate direction and by each aspect of the assessment of the maturity of the business process management system of enterprise. For each aspect of the assessment of the system maturity, the characteristic features are determined, the main disadvantages and achievements are indicated. On the basis of the determined estimates of the business process management system of the enterprise under research, an assessment of the maturity of the business process management system of this enterprise in view of certain aspects is computed, as well as its current level is defined. To identify the most problematic areas in the business process management system, the existing level of maturity of the system is depicted using a petal chart. The main directions of further improvement of the existing system are defined.

Keywords: business process, business process management, business process management system, maturity of the business process management system.

Fig.: 2. **Tabl.:** 12. **Bibl.:** 8.

Wang Dongcheng – Master of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: w0123579@gmail.com

Підприємства, найчастіше, зосереджують зусилля на напрямках діяльності, стратегії та структурі, а не на процесі виконання роботи. З такою спрямованістю легко випустити з виду розу-

міння, що для реалізації успішної стратегії необхідні потужні бізнес-процеси. Бізнес-процеси являють собою двигун, який дозволяє керівництву реалізувати своє бачення. І саме зрілість бізнес-процесів вимірює

їх ефективність. Зрілість бізнес-процесів полягає в тому, наскільки діяльність підприємства визначена, контрольована, керована та дієва, а сама модель зрілості будує основні принципи управління, які необхідно застосовувати для збільшення зрілості. Використання технології оцінки розвитку бізнес-процесів пов'язане зі збільшенням шансів на підвищення ефективності всього підприємства та відображує повноту та послідовність бізнес-процесів організації. Вважається, що чим вище зрілість процесу, тим більш продуктивними є показники, що дозволяють поступово підвищувати якість результатів, а також управляти витратами бізнес-процесу [6].

Об'єктами оцінки зрілості, зазвичай, виступають як окремі бізнес-процеси або визначені підсистеми управління, так і все підприємство в цілому, його система управління.

Оцінка зрілості процесного управління підприємства в цілому може показати, наскільки компанія досягла успіху в цій сфері, визначити, на якому рівні зрілості підприємство знаходиться на даний момент, і визначити напрямки, покращення яких дасть максимально ефективний результат. Тому обрана тема дослідження вбачається актуальною.

Відповідно метою даної роботи є визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами агропромислового підприємства.

У широкому розумінні оцінка рівня зрілості системи управління організації передбачає визначення поточного стану системи за певними критеріями та порівняння його з деяким еталоном. Серед поширених сучасних підходів до оцінки зрілості системи управління бізнес-процесів можна визначити такі:

- ✦ *Capability Maturity Model (CMM)* [3] – орієнтована на підприємства, які займаються розробкою програмного забезпечення;
- ✦ група методик *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* [5] – дає етальонну точку для оцінки наявних процесів організації, використовується для поетапного або неперервного покращення процесів на рівні відділу або організації;
- ✦ методика *Software Process Improvement and Capability dEtermination (SPICE)* [4] – також була розроблена для вдосконалення процесів, пов'язаних з розробкою програмного забезпечення;
- ✦ методика *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI)* [2] – надає базові оцінки якості системи, використовується як для покращення внутрішніх бізнес-процесів, так і для визначення зовнішніх можливостей, та інші.

Загальної рисою наведених підходів до оцінки зрілості системи управління бізнес-процесів є їх

спрямованість на оцінку організації, чия діяльність носить скоріш проектний характер.

З ацікавленість викликає модель *PEMM (Process and Enterprise Maturity Model)*, або Модель зрілості процесів та підприємства [1], розроблена М. Хаммером, яка є досить універсальною, простою та може бути застосована для оцінки рівня зрілості всієї системи. Для дослідження зрілості системи управління агропромислового підприємства застосована саме ця модель в адаптованому вигляді.

Система бізнес-процесів підприємства за даною моделлю досліджується за чотирма рівнями:

- 1) бізнес-процеси 1 рівня (Рівень 1) – надійний і передбачуваний процес;
- 2) бізнес-процеси 2 рівня (Рівень 2) – процес забезпечує найкращі результати на міжфункціональному рівні;
- 3) бізнес-процеси 3 рівня (Рівень 3) – процес забезпечує оптимальні результати на міжфункціональному рівні та інтегрований з іншими процесами компанії;
- 4) бізнес-процеси 4 рівня (Рівень 4) – процес «досягає досконалості, виходячи за межі компанії та тягнучись від постачальників до клієнтів» [8].

Зі зростанням рівня бізнес-процесу повинна зростати і його якість, тобто процес 4 рівня має бути не гіршим за всі процеси попередніх рівнів.

За даною методикою система управління бізнес-процесів досліджується в 5 розрізах (рис. 1).

Для визначення зрілості системи управління бізнес-процесами агропромислового підприємства його директору було запропоновано визначити відповідний рівень розвитку системи за окремими напрямками, критерії яких детально наведені далі.

Для кожного напрямку та відповідного рівня процесів директор мав поставити оцінку I_{jkl} за такою шкалою (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінки рівня зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства за окремими критеріями

Оцінка	Тлумачення
3	Високий рівень відповідності
2	Середній рівень відповідності
1	Низький рівень відповідності
0	Не відповідає повністю

Саме директор підприємства був обраний для визначення рівнів зрілості системи, адже саме на ньому зав'язані всі основні процеси підприємства, і лише він володіє повною інформацією за всіма сферами діяльності.

Оцінка проводилася за кожним напрямком відповідного аспекту і потім була узагальнена як



Рис. 1. Аспекти та напрямки дослідження зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства за моделлю РЕММ

Джерело: складено за [1].

відсоток реалізації рівня розвитку за конкретним критерієм.

Загальний рівень зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства може знаходитись у діапазоні від 0 до 100% (табл. 2).

Таблиця 2

Рівні зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства

Оцінка	Рівень зрілості системи
0–20	Дуже низький
21–40	Низький
41–60	Середній
61–80	Високий
81–100	Дуже високий

Джерело: складено за [7].

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю РЕММ у розрізі аспекту «Проектування» наведено в табл. 3.

У табл. 4 наведені оцінки системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Проектування».

Рівень зрілості системи за аспектом «Проектування» становить 22% та є низьким. При цьому перший рівень розвитку реалізований повною мірою, тобто на підприємстві існують звичні методи організації роботи, визначено входи та виходи основних бізнес-процесів, пов'язаних із зовнішнім оточенням, наявне документальне забезпечення виконання функцій підприємства. Крім того, за багатьма процесами розроблено наскрізні бізнес-процеси,

проте не всі з них повною мірою забезпечені відповідною документацією. У цілому, слід відмітити наявність спроб узагальнити існуючі бізнес-процеси в цілісну модель, проте до завершення цього ще має бути докладено багато зусиль.

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю РЕММ у розрізі аспекту «Виконавці» наведено в табл. 5.

У табл. 6 наведені оцінки системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Виконавець».

Рівень зрілості системи за аспектом «Виконавці» також є низьким, він становить 31%. Виконавці знають, в якому процесі вони задіяні, можуть визначити основні показники його ефективності.

Багато виконавців розуміють всі етапи процесу, а не тільки ті, в яких вони задіяні. Вони розуміють свій вплив на роботу інших учасників та всю організацію в цілому, але не завжди розуміють, який рівень ефективності від них наразі вимагається.

Виконавці можуть самостійно вирішувати точні проблеми та добре працюють в команді, проте не здатні діяти досить ефективно в нестандартних ситуаціях, у складних обставинах вимагають детального керівництва, не здатні ефективно покращувати існуючі процеси.

Співробітники підприємства достатньо зацікавлені роботою над процесами, проте функціональні обов'язки мають для них більш вагоме значення. У них наявне розуміння взаємопов'язаності результатів власної роботи та роботи інших членів колективу. На жаль, виконавці не мають достатньо мотивації працювати на результат і не проявляють ініціативи щодо покращення існуючих процедур.

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PEMM у розрізі аспекту «Проектування»

Напрямок	Рівень процесів			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Цілі	Наскрізних процесів немає. Для підвищення ефективності функціонування підрозділів менеджери використовують переважно звичні, але застарілі методи роботи	З метою покращення ефективності зпроєктовано новий наскрізний процес	Процес зпроєктовано з урахуванням побудови інших діючих процесів на підприємстві, а також враховує особливості інформаційної системи	Процес зпроєктовано з урахуванням процесів клієнтів та постачальників, щоб оптимізувати спільну працю
Оточення	Визначено вхідні та вихідні дані, пов'язані з постачальниками та споживачами процесів	Потреби клієнтів процесів відомі та чітко визначені	Керівник процесу та керівники інших процесів, які взаємодіють за даним процесом, домовилися про співпрацю та знають, що очікувати один від одного	Керівник процесу та керівники інших пов'язаних процесів з боку клієнтів та постачальників домовилися про співпрацю та знають, що очікувати один від одного
Документація	Документація містить в основному опис функцій, але в ній також позначені відділи, які задіяні в процесі, та шляхи їх взаємодії	Проєкт наскрізного процесу повністю задокументовано	У документації за процесом описано, як даний процес взаємодіє з іншими процесами, а також як він пов'язаний з інформаційною системою підприємства	Документація за процесом наведена в електронному вигляді, полегшує управління процесом, дозволяє провести аналіз факторів зовнішнього оточення та надає можливість додаткового налаштування процесу

Джерело: складено за [1].

Таблиця 4

Оцінка системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Проектування»

Напрямок	Рівень процесів				Оцінка за напрямком
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	
Цілі	2	1	1	0	33%
Оточення	2	0	0	0	17%
Документація	2	0	0	0	17%
Оцінка за аспектом					22%

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PEMM у розрізі аспекту «Власник процесу» наведено в табл. 7.

У табл. 8 наведені оцінки системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Власник процесу».

Рівень зрілості системи за аспектом «Власник процесу» є найнижчим – 17%, що відповідає низькому рівню зрілості.

На підприємстві є визначені керівники певних процесів. Власник процесу має певні повноваження щодо управління ним, може визначати етапи процесу та доносити їх до виконавців, проте майже не має

доступу до визначення та розподілу бюджетних ресурсів.

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PEMM у розрізі аспекту «Інфраструктура» наведено в табл. 9.

У табл. 10 наведені оцінки системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Інфраструктура».

Серед інших, інфраструктура розвинена краще всього – за даним аспектом підприємство є на низькому рівні (значення 29%). Наразі на підприємстві

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PЕММ у розрізі аспекту «Виконавці»

Напрямок	Рівень процесів			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Знання	Виконавці можуть сказати, як називається процес, в якому вони задіяні; визначити для нього основні показники ефективності	Виконавці можуть перерахувати всі етапи процесу, пояснити, який вплив їх дії мають на клієнтів, на роботу інших учасників процесу та його ефективність в цілому. Знають, який рівень ефективності від них наразі вимагається	Виконавці знайомі з основними бізнес-концепціями та факторами ефективності роботи підприємства, а також можуть описати, як їх робота впливає на ефективність процесів та всієї організації	Виконавці знайомі з особливостями та тенденціями розвитку галузі, в якій працює компанія, і знають, як можуть вплинути на ситуацію в даній галузі
Навички	Виконавці володіють методами вирішення проблем і поліпшення процесів	Виконавці відмінно вміють працювати в команді та знайомі з методами самоуправління	Виконавці вміють приймати важливі бізнес-рішення	Виконавці вміють управляти змінами та впроваджувати нові методи роботи в організації
Поведінка	Виконавці зацікавлені в роботі над процесами, проте функціональні обов'язки мають для них більш вагоме значення	Виконавці намагаються виконувати вимогу нового процесу, виконувати його правильно та працювати так, щоб інші учасники процесу також добре виконували свої обов'язки	Виконавці роблять все, щоб процес дав результати, необхідні для досягнення цілей підприємства	Виконавці дивляться, чи потрібно що-небудь покращити в процесі, та пропонують власні проекти

Джерело: складено за [1].

Таблиця 6

Оцінка системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Виконавці»

Напрямок	Рівень процесів				Оцінка за напрямком
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	
Знання	2	2	1	0	42%
Навички	2	0	0	0	17%
Поведінка	3	1	0	0	33%
Оцінка за аспектом					31%

існує впроваджена інформаційна система, яка складається із різних функціональних компонентів, проте вона є дещо фрагментована, не враховує стандартів та цілей підприємства.

Управління персоналом на підприємстві досить непогано організоване – існує система найму, навчання, винагородження та заохочення, в якій певною мірою простежується процесний підхід.

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PЕММ у розрізі аспекту «Показники» наведено в *табл. 11*.

У *табл. 12* наведені оцінки системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Показники».

Рівень зрілості системи за аспектом «Показники» є низьким, становить 21%. Для бізнес-процесів визначено деякі показники відносно витрат і якості,

для деяких навіть розроблено наскрізні показники, при встановленні яких ураховувалися стратегічні цілі підприємства. Менеджери намагаються користуватися цими показниками при визначенні ефективності процесів і за їх допомогою устанавлюють цілі для подальшої роботи.

Таким чином, загальний рівень зрілості системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства складає 24%, що відповідає низькому рівню.

Для виявлення найбільш проблемних сфер у системі управління бізнес-процесами доречно зобразити існуючий рівень зрілості системи за допомогою пелюсткової діаграми (*рис. 2*).

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю РЕММ у розрізі аспекту «Власник процесу»

Напрямок	Рівень процесів			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Особистість	Керівник процесу – людина або група, яким доручено підвищити ефективність процесу	Керівництвом підприємства створено офіційну посаду керівника процесу, її займає впливовий менеджер вищої ланки, який має довіру персоналу	Керівник процесу приділяє майже весь час роботи над ним, покращення процесу – його основна мета	Керівник процесу входить до складу головного органу управління підприємства
Діяльність	Керівник процесу визначає його етапи та складає за ним документацію; поясняє виконавцям порядок дій і вносить на розгляд невеликі проекти щодо поліпшення процесу	Керівник процесу встановлює його цілі та пояснює співробітникам, яким цей процес має бути в майбутньому. Він запускає в дію перетворення, планує впровадження проектів з покращення процесу та забезпечує правильну реалізацію нового процесу	Керівник процесу співпрацює з керівниками інших процесів, щоб узгодити процеси між собою та швидше досягти цілей підприємства	Керівник процесу складає та постійно оновлює стратегічний план розвитку процесу, бере участь у плануванні роботи всього підприємства, разом із клієнтами та постачальниками розробляє спільні проекти перебудови процесів
Повноваження	Керівник процесу захищає його інтереси, проте він може лише вмовляти керівників підрозділів вносити необхідні зміни в роботу	Керівник процесу збирає команду з проектування та створює новий проект, має право використовувати певну частину бюджету на впровадження інформаційних технологій для цілей процесу	Інформаційні системи, які підтримують процес, знаходяться у веденні його керівника, який керує будь-якими проектами по внесенню змін до процесу. Крім того, керівник процесу має вплив на розподіл трудових ресурсів і бюджетних коштів, виділених для розвитку проекту	Керівник процесу контролює бюджет, виділений для процесу, впливає на розподіл завдань між працівниками та на оцінку ефективності їх праці

Джерело: складено за [1].

Таблиця 8

Оцінка системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Власник процесу»

Напрямок	Рівень процесів				Оцінка за напрямком
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	
Особистість	2	0	0	0	17%
Діяльність	2	0	0	0	17%
Повноваження	2	0	0	0	17%
Оцінка за аспектом					17%

Можна побачити, що поточний рівень зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства є низьким. Найвища оцінка за окремим напрямком не перевищує навіть 42%. При цьому, першого рівня розвитку процесів досягнуто лише за 15% напрямками («Поведінка» та «Управління персоналом»). За деякими напрямками є успіхи в розвитку другого рівня (за напрямками «Цілі», «Знання», «Поведінка», «Управ-

ління персоналом»), а також за аспектом «Показники»), а третій рівень реалізується лише в деяких випадках («Цілі», «Знання» та «Управління персоналом»).

Побудована модель зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства (РЕММ) свідчить про низький рівень розвитку системи управління бізнес-процесів і визначає подальшого вдосконалення ключових сфер.

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PEMM в розрізі аспекту «Інфраструктура»

Напрямок	Рівень процесів			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Інформаційні системи	Для підтримки процесу використовується фрагментована інформаційна система	Інформаційна система, складена з функціональних компонентів, підтримує процес	Інтегрована інформаційна система побудована з урахуванням цілей процесу та стандартів підприємства	Інформаційна система з модульною архітектурою підтримує стандарти даної галузі та забезпечує взаємодію процесу з процесами інших підприємств
Управління персоналом	Керівники підрозділів заохочують працівників до підвищення ефективності підрозділу та вирішення виникаючих проблем за допомогою методів процесного підходу	У проєкті процесу визначено ролі, обов'язки учасників та вимоги до їх професійного рівня. Професійна підготовка проводиться на основі документації за процесом	Система найму, навчання, винагородження та заохочення побудовані з урахуванням потреб і результатів процесу, вони встановлюють рівновагу між потребами процесу та завданнями підприємства	Система найму, навчання, винагородження та заохочення побудовані з урахуванням великої важливості співпраці між людьми як усередині підприємства, так і ззовні; заохочуються наміри підвищити рівень знань і покращити процеси

Джерело: складено за [1].

Таблиця 10

Оцінка системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Інфраструктура»

Напрямок	Рівень процесів				Оцінка за напрямком
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	
Інформаційні системи	2	0	0	0	17%
Управління персоналом	3	1	1	0	42%
Оцінка за аспектом					29%



Рис. 2. Поточний рівень зрілості системи управління бізнес-процесами підприємства

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PEMM у розрізі аспекту «Показники»

Напрямок	Рівень процесів			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Визначення	Для процесу визначено деякі показники відносно витрат та якості	У процесу є наскрізні показники ефективності, створені на основі вимог клієнтів	Показники ефективності процесів, як і показники взаємодії різних процесів один з одним, визначено виходячи зі стратегічних цілей підприємства	Показники ефективності процесів визначено виходячи з цілей успішної співпраці підприємства з іншими підприємствами
Використання	Менеджери використовують показники процесу для вимірювання його ефективності, знаходять основні причини низької продуктивності та впроваджують удосконалення в роботу підрозділів	Менеджери порівнюють показники ефективності процесів з кращими показниками в галузі; за допомогою показників ефективності вони вимірюють рівень задоволеності клієнтів і встановлюють цілі для подальшої роботи	Менеджери повідомляють про значення показників ефективності учасникам процесу, таким чином мотивуючи їх на досягнення бажаного рівня ефективності	Менеджери регулярно вивчають та оновлюють цілі та показники ефективності процесів і використовують їх у стратегічному плануванні

Джерело: складено за [1].

Таблиця 12

Оцінка системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства за аспектом «Показники»

Напрямок	Рівень процесів				Оцінка за напрямком
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	
Визначення	2	1	0	0	25%
Використання	1	1	0	0	17%
Оцінка за аспектом					21%

ВИСНОВКИ

Існуючий рівень системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства є низьким, деякі аспекти знаходяться на початковому рівні. Крім того, спостерігається незбалансованість між окремими напрямками рівня розвитку системи управління бізнес-процесами. Так, за деякими аспектами підприємство не досягло і першого рівня, а вже докладає зусиль для досягнення більш високих рівнів. Позитивним фактором є зацікавленість керівництва підприємства в упровадженні процесного підходу до управління. Підрозділи вже усвідомлюють свої процеси та починають їх покращувати.

При управлінні бізнес-процесами доцільний поступовий розвиток, тобто послідовний перехід до наступного рівня за умови досягнення попередніх рівнів. Підприємству не слід прагнути одразу до найвищого рівня. Для того, щоб перейти на наступний рівень зрілості системи управління бізнес-процесами, підприємству доцільно зосередити зусилля на організації дисциплінованої взаємодії підрозділів для стабільної роботи та контролю за виконанням

зобов'язань. Орієнтуватися слід на скорочення перероблень, повторюваність, а також на дотримання термінів робіт. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Hammer M. Process Audit. Harvard Business Review. 2007. April. URL: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>
2. Iqbal M., Nieves M. Service Strategy Book. London : The Stationery Office, 2007. 264 p.
3. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber Ch. V. Capability Maturity Model for Software (SW-CMM). Pittsburgh, USA: CMU Software Engineering Institute, 1993. URL: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf
4. SPICE Consolidated Product, parts 1–9 / ISO/IEC Software Process Assessment. URL: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/nedlagte-emner/INF5180/v10/undervisningsmateriale/reading-materials/p10/spice>
5. Web-site «ISACA's CMMI». URL: <https://cmmiinstitute.com>

6. Коптелов А. К. Зрелость процесса, Или как «вырастить» бизнес-процесс? URL: <http://koptelov.info/publikatsii/zrelost-biznes-protsess>
7. Репин В. В. Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами компании. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protsessami_repin/
8. Репин В. В. Оценка уровня зрелости процесса по методике PEMM Майкла Хаммера. URL: http://www.finexpert.ru/view/otsenka_urovnya_zrelosti_protsesta_po_metodike_PEMM_maykla_khammera/916

REFERENCES

- Hammer, M. "Process Audit". *Harvard Business Review*. 2007. April. <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>
- Iqbal, M., and Nieves, M. *Service Strategy Book*. London: The Stationery Office, 2007.
- Koptelov, A. K. "Zrelost protsesta, Ili kak «vyrastit» biznes-protsess?" [Process Maturity, Or How to "Grow" a Business Process?]. <http://koptelov.info/publikatsii/zrelost-biznes-protsess>

- Paulk, M. C. et al. "Capability Maturity Model for Software (SW-CMM)". Pittsburgh, USA: CMU Software Engineering Institute, 1993. https://resources.sei.cmu.edu/as-set_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf
- Repin, V. V. "Otsenka urovnya zrelosti protsesta po metodike PEMM Maykla Khammera" [Assessment of the Level of Maturity of the Process According to the PEMM Method of Michael Hammer]. http://www.finexpert.ru/view/otsenka_urovnya_zrelosti_protsesta_po_metodike_PEMM_maykla_khammera/916
- Repin, V. V. "Otsenka zrelosti sistemy upravleniya biznes-protsessami kompanii" [Assessment of the Maturity of the Company's Business Process Management System]. https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protsessami_repin/
- "SPICE Consolidated Product, parts 1-9". ISO/IEC Software Process Assessment. <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/nedlagte-emner/INF5180/v10/undersningsmateriale/reading-materials/p10/spice>
- Web-site «ISACA's CMMI». <https://cmminstitute.com>

УДК 338.246.01/02
JEL: L81; O24; D92

ОЦІНКА БЕЗПЕЧНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

©2020 МУХІНА М. М.

УДК 338.246.01/02
JEL: L81; O24; D92

Мухіна М. М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі

У статті розглянуто особливості оцінки безпечного функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. Доведено, що поєднання різних методик ситуаційного аналізу – SWOT- і PEST-аналізу – дозволяє розширити досліджувані зовнішні та внутрішні чинники, що може бути враховано в різноманітному спектрі можливих управлінських рекомендацій. Моніторинг ключових факторів SWOT-аналізу дозволяє розробляти ефективні стратегії антикризового управління, що забезпечують підтримку постійної готовності підприємств до настання кризи, і коригувати їх відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Удосконалений підхід до моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств на основі комплексного використання методик SWOT- і PEST-аналізу дозволяє своєчасно виявляти прояви кризових ситуацій і коригувати стратегії розвитку. Доведено, що саме інноваційний фактор є домінуючим при формуванні траєкторії економічного розвитку підприємств торгівлі. Це визначає можливість переходу на якісно новий рівень розвитку, що, своєю чергою, вимагає свідомого та цілеспрямованого управління фінансовою безпекою на підприємстві. Побудовано матрицю фінансової стійкості діяльності підприємств торгівлі. Виокремлено чотири області матриці: область стійкого функціонування; область активного розвитку; область сталого розвитку; область нестійкого функціонування. Рекомендовано врахувати в областях матриці коефіцієнт зносу основних засобів, що обумовлено ситуацією, коли коефіцієнт зносу основних засобів повинен зменшуватися для підвищення стійкості. Запропоновано відображати його за допомогою вектора, спрямованого на початок координат.

Ключові слова: підприємство торгівлі, фінансова безпека, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця фінансової стійкості, фінансова стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-454-460>

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Мухіна Маргарита Михайлівна – аспірантка кафедри фінансів та обліку, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Ключківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: mukhina_m@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4781-6045>

UDC 338.246.01/02
JEL: L81; O24; D92

Mukhina M. M. Assessing the Operation Security of Trade Enterprises in the Modern Business Environment

The article explores the features of assessing the operation security of trade enterprises in the modern business environment. It is proved that the combination of different methods of situational analysis, e. g. SWOT and PEST methods, allows expanding the external and internal factors under research, which can be taken into account within a diverse range of possible management recommendations. Monitoring of key factors of SWOT analysis allows to develop efficient anti-crisis management strategies that ensure the constant readiness of enterprises to the onset of a crisis, and to adjust them in accordance with changes in the external and internal environment. An improved approach to monitoring the internal and external environment of enterprises based on the integrated use