

## ЗРІЛОСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

©2020 КОПТЕВА Г. М.

УДК 339.378:005  
JEL: D46; G32; L81

### Коптева Г. М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі

Цілісне розуміння стану економічної безпеки підприємства забезпечує реалізація процесного управління та оцінка безпеки на основі зрілості бізнес-процесів. Упровадження заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства на засадах зрілості бізнес-процесів дозволяє оптимізувати операційну та інвестиційну діяльність підприємства та забезпечує його захищеність від ризиків непослідовного впровадження заходів за сферами діяльності. Метою дослідження є обґрунтування зрілості бізнес-процесів підприємства торгівлі як критерію їх економічної безпеки та на цій основі розробка системи оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Підґрунтя для ув'язування концепцій процесного управління та управління безпекою становлять економічні інтереси підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління). Виділено атрибути зрілості бізнес-процесів (захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів, повнота реалізації бізнес-процесу) та критерії оцінки за ними (результативність, ефективність, якість, завершеність циклу управління), які враховано для формалізації системи оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі зрілості їх бізнес-процесів. Розроблена система показників оцінки бізнес-процесів підприємства торгівлі дозволяє ідентифікувати рівень зрілості бізнес-процесів та визначити на цій підставі рівень економічної безпеки підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування науково-методичного підходу до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бізнес-процес, зрілість бізнес-процесу, модель зрілості бізнес-процесу, економічна безпека, захищеність бізнес-процесу, оцінка рівня економічної безпеки.

**DOI:**

**Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 25.**

**Коптева Ганна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Курпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** fadeyeva.kpi@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/V-6647-2019>

UDC 339.378:005  
JEL: D46; G32; L81

### Koptieva H. M. Maturity of Business Processes as a Basis for Assessing the Economic Security of Trade Enterprise

A holistic understanding of the state of economic security of enterprise is ensured by the implementation of process management and assessment of security based on the maturity of business processes. Introduction of measures to improve the economic security of the enterprise on the bases of maturity of business processes allows to optimize the operational and investment activities of the enterprise and ensures its safety against the risks of inconsistent implementation of measures in accordance with the spheres of activity. The purpose of the research is to substantiate the maturity of the business processes of trade enterprise as a criterion for their economic security and on this basis the development of a system for assessing the economic security of the business processes of the enterprise. The ground for linkage of conceptions of process management and security management are the economic interests of the enterprise, which have to be protected (in terms of economic security) and implemented (in terms of process management). The attributes of maturity of business processes (safety of business process taking into account the materialization of the stakeholders' interests, completeness of business process implementation) and the criteria for evaluation on their basis (effectiveness, efficiency, quality, completion of the management cycle) are allocated, which are taken into account for the formalization of the system of assessment of the level of economic security of the enterprise on the basis of maturity of their business processes. The developed system of indicators for assessment of business processes of trade enterprise allows to identify the level of maturity of business processes and determine on this basis the level of economic security of the enterprise. Prospects for further research in this direction are the substantiation of a scientific-methodological approach to the assessment of economic security of trade enterprise on the basis of maturity of its business processes.

**Keywords:** business process, maturity of business process, model of maturity of business process, economic security, safety of business process, assessment of the level of economic security.

**Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 25.**

**Koptieva Hanna M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Taxation, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kurpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** fadeyeva.kpi@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/V-6647-2019>

**Е**кономічна безпека підприємства є складним поняттям, яке подане в науковій літературі здебільшого сукупністю певних елементів, сформованих з урахуванням функціонального підходу до управління підприємством у цілому та безпекою в тому числі. Значною перевагою системно-функціонального підходу в дослідженні економічної безпеки є можливість діагностування якості роботи підрозділів та обґрунтування заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства за певними сферами, якими для підприємства торгівлі є продажі, маркетинг, фінанси, управління персоналом. Незважаючи на вказані переваги дотримання функціонального підходу, разом із тим, не дає цілісного розуміння щодо стану економічної безпеки підприємства.

Визначення рівня економічної безпеки, не розмежовуючи, як це відбувається в разі дотримання функціонального підходу, а об'єднуючи функції за підрозділами підприємства, забезпечує реалізація процесного управління та оцінка безпеки на основі зрілості бізнес-процесів. Упровадження заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства на засадах зрілості бізнес-процесів дозволяє оптимізувати операційну та інвестиційну діяльність підприємства та забезпечує його захищеність від ризиків непослідовного впровадження заходів за сферами діяльності. Залежність методів і технологій управління економічною безпекою від стану бізнес-процесів на підприємстві актуалізує проблематику оцінки рівня їх зрілості.

Початок досліджень щодо зрілості бізнес-процесів пов'язаний з розвитком управління підприємством на засадах менеджменту якості, зокрема роботами У. Е. Шухарта (1931) [1], А. Фейгенбаума (1961) [2], Е. Демінга (1982) [3], Дж. Джурана (1951) [4], Ф. Кросбі (1979) [5] щодо: необхідності контролювання стану процесу в часі [1]; всеохоплюючого характеру управління якістю та необхідності контролю на ранніх стадіях створення продукції [2]; комплексного підходу до забезпечення якості (14 принципів забезпечення якості Е. Демінга) [3] та її вдосконалення [4]. Ці роботи містять положення та тези, важливі для розуміння властивостей процесів загалом та їх зрілості зокрема. А саме:

- ✦ існування стабільних процесів на певному часовому проміжку за певними граничними характеристиками (що відзначено під час опису контрольних карт У. Е. Шухарта, зокрема положення про змі-

нення процесу в разі виходу його за межі контрольних точок) [1];

- ✦ організація процесів за цільової настанови забезпечення конкурентоспроможності та оцінювання пропозицій на основі цінкових і нецінкових параметрів, постійного вдосконалення якості (відображено у принципах Е. Демінга, а саме: в положеннях, що метою підприємства є забезпечення конкурентоспроможності (принцип 1), ціна не має сенсу без визначення якості продукції (принцип 4), необхідності постійно вдосконалювати кожний процес та враховувати якість на етапі проектування (принцип 5)) [3];
- ✦ різномірність якості та комплексності процесів для забезпечення зрілості (положення Дж. М. Джурана, що загальними функціями задля реалізації цілей діяльності підприємства є планування, контроль і вдосконалення якості, і в цьому сенсі управління якістю продукції, як циклічний безперервний процес її покращення, є, хоча й важливою, проте тільки частиною цієї загальної системи) [4];
- ✦ роль менеджменту та організаційної структури в забезпеченні якості продукції (застереження А. Фейгенбаума від поверхневих змін, неврахування ролі інженерних служб, орієнту на незмінність якості та надмірної уваги до автоматизації без урахування людського чинника) [2].

*Метою статті є обґрунтування зрілості бізнес-процесів підприємства торгівлі як критерію їх економічної безпеки та на цій основі – розробка системи оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.*

**У** системному вигляді, що відповідає сучасним уявленням, модель зрілості представлена в роботі Ф. Кросбі «Качество бесплатно» («Quality Is Free», 1979 р.). Розмірковуючи про роль керівництва підприємства в забезпеченні якості, автор звертав увагу на обов'язкість не тільки вимірювання якості [5, с. 10, 18], а й на оцінювання поточного статусу продукції та відповідності технологічного процесу певним вимогам [5, с. 10]. Розглядаючи забезпечення якості як комплексний процес, він виділяв 5 його стадій (невизначеність, просинання, просвіта, мудрість, впевненість), що встановлюються залежно від стану атрибутів оцінювання [5, с. 17]. Розробка Ф. Крос-

бі, що стосувалася зрілості менеджменту якості, у подальшому була розвинута та модифікована в моделі зрілості процесів та організацій інституціями, зайнятими оцінкою та стандартизацією процесів на підприємствах за різними видами діяльності (*Software Engineering Institute Carnegie Mellon University*; Міністерство державної торгівлі OGC Великобританії, Каліфорнійський інститут Берклі), а також науковцями під час дослідження зрілості певних об'єктів. З часом моделі зрілості, розроблені та прийняті як стандарти в галузі управління процесами та оцінювання організації в цілому (моделі CMMI, ОРМЗ, IPMA Delta, РЗМЗ), удосконалювалися та набували різних версій, а засади моделей з оцінки процесів розробки програмного забезпечення та систем обробки інформації, що набули першочергового розвитку з-поміж інших об'єктів дослідження зрілості (модель Р. Л. Нолана), використовувалися для ідентифікації рівня зрілості інших систем.

Результати досліджень сучасних публікацій [7–11] вказують, що значна їх кількість пов'язана з проблематикою зрілості впровадження програмного забезпечення, оскільки однією з перших була розроблена модель CMM (*Capability Maturity Model*, 1987 р.) з оцінки саме зрілості процесів розробки програмного забезпечення (розробник – Інститут програмної інженерії (*Software Engineering Institute*) дослідного центру університету Карнегі-Меллона (*Carnegie Mellon University*), США) [8]. Незважаючи на трансформацію моделі CMM з часом у інтегровану (*Capability Maturity Model Integration – CMMI*, 2002 р.) і вихід декількох її версій (*CMMI for Development*, *CMMI for Services*, *CMMI for Acquisition*, 2006 р.), і дотепер вона служить базою для дослідження процесів на підприємстві. Дотримуючись принципів формування моделі CMMI, у роботі [12] пропонується до впровадження модель для дослідження цифрової зрілості процесів. Ключові процеси автори пропонують згрупувати за певними областями знань (проекування та інжиніринг, управління виробництвом, якістю, технічним обслуговуванням, логістикою), дослідження практики за якими дозволить визначити критичні зони для впровадження заходів цифрової трансформації. У праці [12] автори розглядають питання тестування програмного забезпечення та, відмічаючи численність тестів, наголошують на актуальності підвищення зрілості тестів та управління тестуванням.

Аналіз публікацій з проблематики зрілості бізнес-процесів свідчить про широкий спектр досліджень, що проводяться у цій сфері, та інтерес власників і керівників українських підприємств до впровадження засад процесного управління у практику діяльності [13; 14; 16]. Результати досліджень, проведених РМІ КУІV CHAPTER за підтримки Всесвітньої Асоціації з управління проектами РМІ [13] щодо розвитку проектного середовища в українських компаніях, підтверджують впровадження процесного управління на підприємствах різних видів економічної діяльності. Найбільш активно – у банківському секторі та ІТ-компаніях (табл. 1).

Базові засади оцінки функціонування системи на засадах проектного менеджменту та концепція ступеневого розвитку процесів для відображення результатів цієї оцінки застосовується для діагностування різних системних об'єктів. У роботі [9] наведено послідовність оцінки продуктивності виробничої системи, основу якої становить індекс зрілості, сформований за 79 змінними; у праці [10] з дотриманням критерію зрілості досліджено процеси управління людськими ресурсами; у праці [11] – зрілість планування попиту, у результаті чого встановлено позитивний зв'язок між розміром компанії та зрілістю її процесів щодо планування попиту.

Отже, на основі проведених досліджень визначено, що моделі зрілості направлені на два основні об'єкти – певний процес і зрілість процесів організації в цілому. Саме об'єкт зумовлює атрибути (напрями) та умови оцінки. Встановлення зрілості певного процесу передбачає безперервне його оцінювання. Прикладом моделей для оцінки процесів, зокрема, є модель організаційної зрілості управління проектами ОРМЗ (*Organization Project Management Maturity Model*), IPMA Delta. Незважаючи на те, що вказані моделі мають різну основу (модель ОРМЗ включає функції та містить опис процесів за основними етапами реалізації проекту (ініціації, планування, виконання, моніторингу та управління, закриття проекту та контрактів; IPMA Delta – стандарти компетенції ключових виконавців, реалізації проектної діяльності та компетентності управління проектами з позиції підприємства) [14, с. 81–82], вони базуються на встановленні рівня зрілості процесу за характеристиками відповідності його вимогам (стандарту), можливостям оцінки та контролю, узгодженістю з іншими процесами.

## Рейтинг зрілості систем управління проектами в українських компаніях

Місце у групі	Рік			
	2011	2013	2015	2018
1	МТС (телекомунікації)	Райффазейн банк Аваль (банківський сектор)	Ericsson Україна (ІТ)	ВФ Україна (діяльність у сфері бездротового електрозв'язку)
2	УкрСибБанк (банківський сектор)	Київстар (телекомунікації)	Miratech Груп (ІТ)	SoftService Inc. (ІТ)
3	Сбербанк Росії (банківський сектор)	ДТЕК (енергетика)	Інтерпайп Україна (сталеливарна промисловість)	Київстар (телекомунікації)
4	Міратех (ІТ)	ПУМБ (банківський сектор)	УкрСибБанк (банківський сектор)	Ощадбанк (банківський сектор)
5	МДЕМ (суднобудування)	УкрСибБанк (банківський сектор)	Райффазейн банк Аваль (банківський сектор)	Запоріжсталь (виробництво чавуну, сталі та феросплавів)
6	Амстор (девелопмент)	МДЕМ (суднобудування)	ДТЕК (енергетика)	Ciklum (ІТ)
7	Інком (ІТ)	Сбербанк Росії (банківський сектор)	Альфа-банк (банківський сектор)	Метінвест Інжиніринг (інжиніринг)
8	НЕСТ (девелопмент)	Фармак (фармацевтика)	МТС (телекомунікації)	Дезега Холдинг Україна (оптова торгівля)
9	Ес Енд ТІ Україна (ІТ)	Террасофт (ІТ)	Corum Group (машинобудування)	Itera AS (ІТ)
10	Миронівський хлібо-продукт (АПК)	НВК Гірні машини (машинобудування)	ПУМБ (банківський сектор)	Естаунд Комерс (консультаційні послуги в галузі комп'ютерних технологій)

Джерело: складено автором на основі [13].

На відміну від зрілості процесу зрілість підприємства базується на поетапному представленні її стану з урахуванням процесних областей, що реалізовані. І саме реалізація цих процесних областей дає можливість діагностувати певний рівень зрілості підприємства. Іншими словами, якщо оцінка зрілості процесів відбувається на основі ідентифікації різних станів його атрибутів, то перехід на наступний рівень зрілості процесів підприємства в цілому здійснюється поступово і тільки в разі проходження попередніх рівнів. Так, наприклад, у моделі СММІ рівень зрілості «оптимізуєчий» діагностується в разі реалізації процесів удосконалення діяльності на засадах інновацій [14, с. 76]. У моделі MINCE рівень «якість» встановлюється в разі, коли компанія визначає загальні тенденції в галузі та впроваджує кращі практики діяльності [14, с. 85].

Безперервне та поетапне оцінювання процесів не виключає поєднання їх в межах однієї

моделі. Таке поєднання підходів відзначено в моделі СММІ та стандартах ISO, у яких наведено умови ідентифікації рівня зрілості певного процесу (у моделі СММІ – 4 рівні від 0 до 3 та 6 рівнів, у стандартах ISO – від 0 до 5) та організації (у моделі СММІ виділено 5 рівнів, у стандартах ISO – 6 рівнів). Модель зрілості РЗМЗ (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*), розроблена Міністерством державної торгівлі ОГС Великобританії, містить комплекс моделей, а саме: з управління програмами, портфелями та проектами, кожна з яких має 5 рівнів зрілості та 7 процесних областей.

Як показав аналіз моделей зрілості, в їх основі лежать різні концепції. Так, моделі СММІ, РЗМЗ ґрунтуються на певних нормах і правилах щодо процесів. Водночас модель зрілості управління проектами (*The Project Management Maturity Model – ProМММ*) включає

рівні від «недосвідчений» до «природний», відмінність між якими полягає в рівні формалізації процесів, впровадженні кращих практик і врахуванні зрілості корпоративної культури. Цей аспект важливий для розуміння моделі зрілості як складної системи, що базується на характеристиках не тільки процесу, а й областей знань і діяльності щодо корпоративної культури, та окрім стандартизації включає також механізм конкурентного та порівняльного аналізу, бенчмаркінгу, що передбачено в моделі РМММ (модель зрілості управління проектами, розроблена Г. Керцнером) [18]. На відміну від моделей зрілості, у яких перехід за рівнями зумовлений результатами виконання встановлених умов, моделі зрілості з включенням комплексних базують елементів (наприклад, корпоративна культура у ProМММ) забезпечує випереджаюче перекриття рівнів зрілості. Так, знаходячись на певному рівні зрілості, доцільно використання потенціалу корпоративної культури для підготовки та переходу на наступний рівень зрілості [15, с. 5–6].

Інтерпретація зрілості визначається атрибутами (напрямами оцінки зрілості), які, своєю чергою, визначаються об'єктом оцінки. Так, модель Ф. Кросбі, у результаті реалізації якої діагностується зрілість менеджменту, містить атрибути: розуміння та ставлення керівництва, статус якості на підприємстві, підхід до проблеми, вартість якості у відсотках до продажів, дії з покращення якості, загальні положення щодо якості в компанії; модель Р. А. Нолана, що використовується для оцінки системи інформаційного менеджменту, – ініціювання, розповсюдження, контроль та управління, інтеграція, адміністрування даних, зрілість. Розмірковуючи про склад економічної безпеки бізнес-процесів, автори роботи [17] відзначають елементи цієї системи, до якої включають економічну незалежність бізнес-процесу, стабільність і стійкість функціонування бізнес-процесу, здатність до саморозвитку та прогресу. Модель організаційної зрілості управління проектами ОРМЗ базується на таких елементах, як знання, оцінка, вдосконалення, а модель РОС (*Maturity Model for the Project-oriented Company*) містить: управління проектами, управління програмами, управління портфелем проектів, управління персоналом, організаційну модель, освітні програми, а також дослідження, маркетинг і стандартизацію в галузі управління проектами [15, с. 9–11]. Слід відмі-

тити також залежність складу атрибутів від мети оцінки зрілості. Крім оцінки процесів у поточному режимі, дотримання концепції зрілості забезпечує реалізацію завдань стратегічного управління проектами та конкурентоспроможності бізнесу (модель зрілості управління проектами *Project Management Maturity Model* (РМММ), яка розроблена Г. Керцнером (*H. Kerzner*) [18].

У результаті критичного аналізу розробок, наведених у працях [6; 10; 11; 14; 15; 19], визначено спільні риси для моделей зрілості за сферами та об'єктами оцінки, прийнятні для формалізації моделі економічної безпеки підприємства торгівлі на засадах процесного управління. Це такі, як:

- ✦ дотримання процесного підходу під час опису об'єкта;
- ✦ встановлення атрибутів оцінки;
- ✦ взаємозв'язок між зрілістю процесів та компанії в цілому;
- ✦ багаторівневність зрілості.

Оскільки зрілість бізнес-процесів застосовується в контексті визначення рівня економічної безпеки підприємства торгівлі, то значущим є дотримання певного підходу у трактуванні економічної безпеки підприємства, що впливатиме на склад атрибутів і методичний інструментарій її оцінки. Аналіз поняття «економічна безпека підприємства» дозволив визначити такі основні підходи до його трактування, як: стан економічного розвитку, стан ефективного використання ресурсів, захищеність економічних інтересів [25]. Вказані трактування сформульовані, базуючись на елементах концепції безпеки, що передбачає встановлення об'єкта (активи, ресурси, персонал) і засобів захисту (запобігання, ослаблення або захист) від існуючих небезпек і загроз, та спираються на статичну (як певний стан системи) або динамічну (здійснювання певних заходів для зниження небезпек і ризиків) моделі безпеки.

Підґрунтя для ув'язування концепцій процесного управління та управління безпекою становлять економічні інтереси підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління). Оскільки носіями економічних інтересів є суб'єкти економічних відносин, відзначимо, що економічні інтереси підприємства досягаються в результаті формування відносин з учасниками, дотичними до діяльності підприємства.

**Я**к відкрита економічна система підприємство функціонує та набуває розвитку з урахуванням сукупності відносин, що формуються в його зовнішньому та внутрішньому середовищі з різними учасниками (стейкхолдерами). Г. Керцнер зазначав, що управління проектами є джерелом вигід для всієї корпорації та повинно відповідати інтересам зацікавлених у цих проектах сторін [18, с. 27]. Розуміння того, що управління діяльністю підприємства ґрунтується не на філантропії, а на прагматизмі, зумовлює необхідність встановлення ключових зацікавлених сторін для кожного підприємства окремо з урахуванням цільових настанов діяльності останнього. Незважаючи на те, що для кожного підприємства склад стейкхолдерів унікальний, для дослідження бізнес-процесів підприємства можуть бути використані такі їх групи: споживачі товарів (робіт, послуг), працівники, власники та інвестори, суспільство (місцеві та державні органи влади, місцева громада). Вказані групи стейкхолдерів найбільш часто використовуються в науковій літературі під час класифікації зацікавлених сторін [20; 21], а також мають вимоги та очікування щодо результатів діяльності підприємства.

Економічні інтереси підприємства у вигляді зростання прибутку, вартості, економії витрат реалізуються в разі задоволення інтересів учасників економічних відносин, які, враховуючи їх спрямованість, становлять сукупність економіко-екологічно-соціальних інтересів. У цьому симбіозі знаходять відображення особисті (одержання доходу для власника (інвестора) та працівника) та колективні (певні умови праці та розвитку особистості – для працівників; сплата податків, інвестування в розвиток території – для суспільства) інтереси, незадоволення або задоволення неповною мірою яких є ознакою небезпеки для процесів, що організовані відповідно до запитів споживачів процесу.

Розмірковуючи про загальні цінності, автори М. Портер і М. Креймер відзначали: «Конкурентоспроможні компанії та стан оточуючих співтовариств дуже тісно взаємопов'язані. Компанії необхідно благополучне суспільство – як джерело не тільки попиту на її продукцію, але й значущих суспільних активів, а також як запорука сприятливого ділового середовища. Суспільству необхідні процвітаючі підприємства, адже вони створюють робочі місця та сприяють зростанню добробуту людей. Тому суспільні порядки, які підточують продуктивність і конку-

рентоспроможність підприємств, саморуйнівні особливо в умовах глобальної економіки, коли засоби виробництва та робочі місця створюються по всьому світу» [22].

З точки зору процесного управління характеристики результату процесу визначаються очікуваннями споживачів щодо реалізації їх економіко-екологічно-соціальних інтересів. У роботах з оцінки та проектування бізнес-процесів виділяють різні критерії для їх ранжування. За результатами порівняння змісту характеристик та активності їх використання для оцінки результату бізнес-процесів прийнято критерії результативності, ефективності та якості (задоволеності процесом).

Ураховуючи це, вказані характеристики взято критеріями для ідентифікації захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів, що прийнято атрибутом зрілості процесів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

**І**ншим атрибутом для діагностики економічної безпеки підприємства на основі зрілості бізнес-процесів обрано повноту їх реалізації, що визначено відповідно до процесної моделі управління підприємством ISO-9001:2015 [23], згідно з якою управління процесами та системою в цілому забезпечується використанням методології «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) (ISO-9001:2015, п. 0.3 «Процесний підхід», пп. 0.3.1 «Основні положення», 0.3.2 «Цикл Plan-Do-Check-Act»). Зміст цього атрибуту визначається завершеністю управлінського циклу «планування – впровадження – оцінювання результатів – удосконалення» бізнес-процесу за аналогією з циклом PDCA та відображає багаторівневість процесу за послідовними етапами його реалізації від планування бізнес-процесу (процесу, проекту, програми) до його вдосконалення, зокрема визнання процесу оптимальним у разі впровадження заходів (проектів, програм) з його покращення.

Планування відображає процеси обґрунтування цілей діяльності підприємства в цілому та в розрізі функціональних сфер; впровадження – практичні дії щодо реалізації планів підприємства; оцінювання результатів – процеси вимірювання та аналізування, що знаходить відображення у звітах компанії; удосконалення – процеси змінення діяльності за функціональними сферами.

Застосування процесів планування, впровадження, оцінки результатів та вдосконалення

до будь-якої сфери діяльності дає можливість використання їх для ідентифікації стану бізнес-процесів за рівнями зрілості, і саме вдосконалення процесів є ознакою реалізації повного циклу PDCA. Значущим при цьому є декомпозиція бізнес-процесів на процеси та операції в межах певної функціональної області з урахуванням галузевої приналежності підприємства, що є підґрунтям для формування концепції та вибору інструментів їх покращення, які реалізуються в межах управління бізнес-процесами, а саме: їх оптимізації, реінжинірингу.

**В**иділені атрибути зрілості бізнес-процесів (захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів, повнота реалізації бізнес-процесу) та критерії оцінки за ними (результативність, ефективність, якість, завершеність циклу управління) враховано для формалізації системи оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі зрілості їх бізнес-процесів, основними складовими якої є підсистеми оцінки захищеності бізнес-процесу з урахуванням інтересів стейкхолдерів та повноти реалізації бізнес-процесу (рис. 1).

Крім атрибутів і критеріїв оцінки, для оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів необхідно визначитись з рівнями зрілості. Проведений аналіз моделей зрілості та авторських розробок щодо впровадження процесного управління свідчить, що кількість рівнів зрілості значно варіює за моделями та становить від трьох (початковий, сформований, розвинутий, що відзначено у праці [16, с. 304]) до шести рівнів (модель ОРМЗ)).

У результаті узагальнення наведених моделей зрілості та врахування існуючих практик формування бізнес-процесів на підприємствах автором цієї статті [24] була запропонована шестирівнева модель зрілості бізнес-процесів з позиції їх економічної безпеки: 0 – найвищий рівень небезпеки; 1 – початковий (низький рівень безпеки); 2 – стандартний (граничний рівень безпеки); 3 – раціональний і формалізований (достатній рівень безпеки); 4 – контрольований і керований (високий рівень безпеки); 5 – досконалий (найвищий рівень безпеки), що відображено на рис. 2.

Таким чином, характеристика рівнів бізнес-процесів є підґрунтям для визначення стану захищеності самих бізнес-процесів підприємства

та економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Розроблена система показників оцінки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка представлена підсистемами оцінки захищеності бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів і повноти реалізації бізнес-процесів, що реалізуються з урахуванням критеріїв результативності, ефективності, якості та завершення циклу управління бізнес-процесами, дозволяє ідентифікувати рівень зрілості бізнес-процесів та визначити на цій підставі рівень економічної безпеки підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Уиллер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами с использованием контрольных карт Шухарта. М.: Альпина Паблишер, 2016. 409 с.
2. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 471 с.
3. Deming W. E. Quality Productivity and Competitive Position. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
4. Defeo J. A., Juran J. M. Juran's Quality Control Handbook : The Complete Guide to Performance Excellence. 6th ed. McGrawHill, 2010. 1136 p. URL: [http://qpr.buaa.edu.cn/\\_local/4/D4/C0/81CC8D81E1AE0E0518FBECD1CB2\\_F5D24D52\\_50DBCF.pdf?e=.pdf](http://qpr.buaa.edu.cn/_local/4/D4/C0/81CC8D81E1AE0E0518FBECD1CB2_F5D24D52_50DBCF.pdf?e=.pdf)
5. Кросби Ф. Качество бесплатно. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/crosby1.pdf>
6. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber Ch. Capability Maturity Model for Software (Version 1.1) : Technical report. 1993. URL: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11955>
7. Garousi V., Felderer M., Hacıoğlu T. Software test maturity assessment and test process improvement: a multivocal literature review. *Information and Software Technology*. 2017. Vol. 85. P. 16–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.01.001>
8. Pulker C. I., Trapp G. S. A., Scott J. A., Pollard Ch. M. Global supermarkets' corporate social responsibility commitments to public health: a content analysis. *Globalization and Health*, 2018. Vol. 14. Issue 1. DOI: 10.1186/s12992-018-0440-z
9. Vivares A. J., Sarache W., Hurtado J. A maturity assessment model for manufacturing systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2018. Vol. 29. Issue 5. P. 746–767. DOI: 10.1108/JMTM-07-2017-0142
10. Zare S. M., Tahmasebi R., Yazdani H. Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*. 2018. Vol. 24. Issue 3. P. 610–634. DOI: 10.1108/BPMJ-01-2017-0008

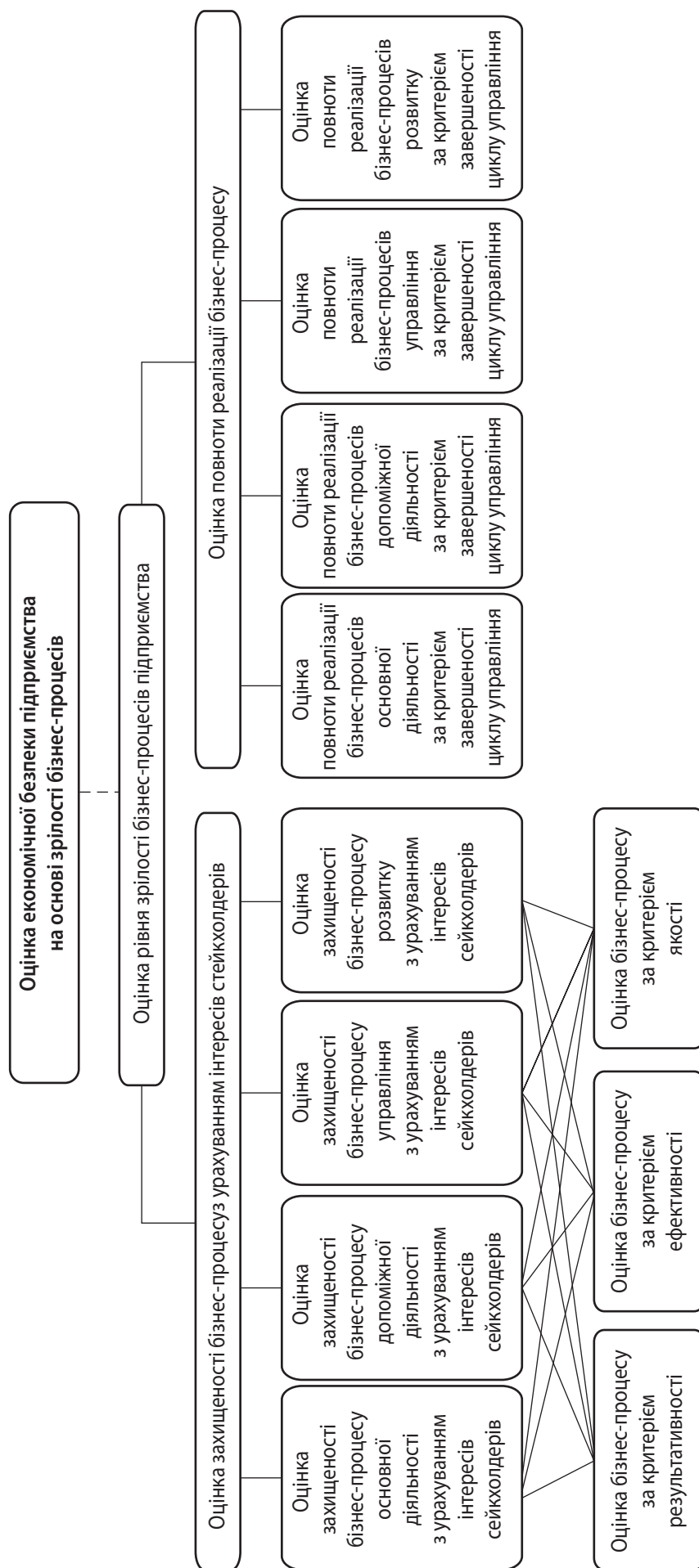
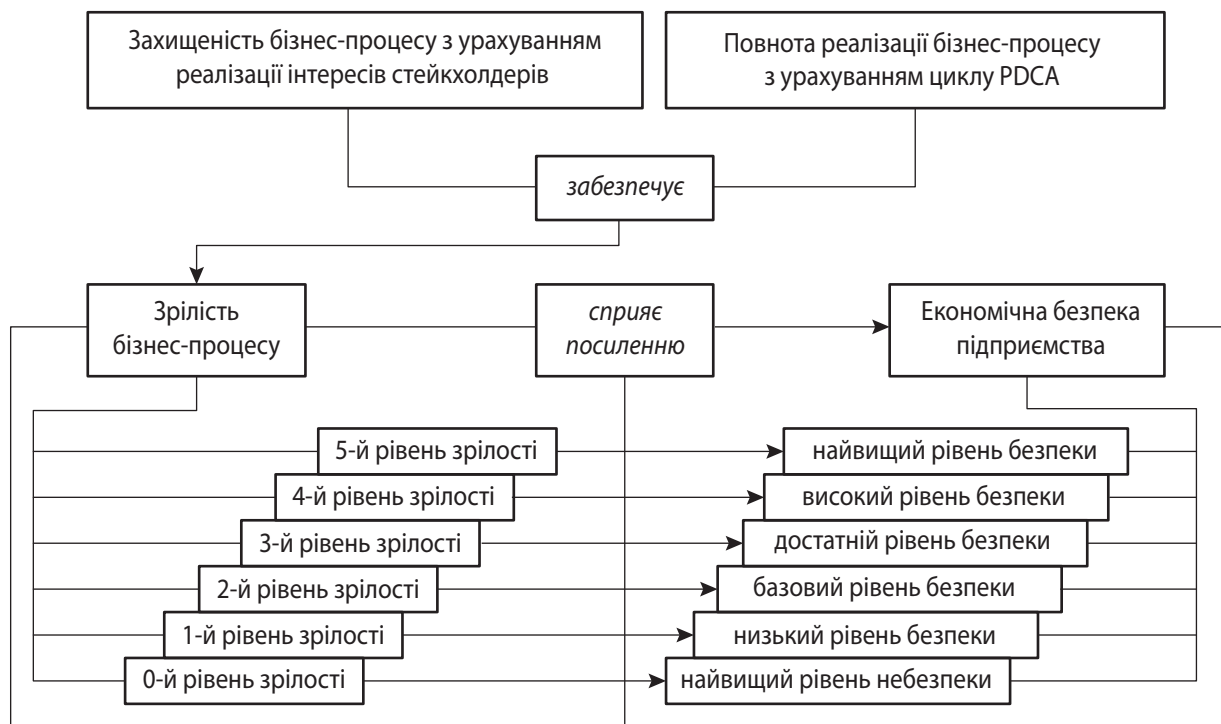


Рис. 1. Система оцінки економічної безпеки підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів

Джерело: авторська розробка.





**Рис. 2. Логіка зв'язку між рівнями зрілості бізнес-процесів та економічної безпекою підприємства**

Джерело: авторська розробка.

11. Vereecke A., Vanderheyden K., Baecke Ph., Van Steendam T. Mind the gap – Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP. *International Journal of Operations & Production Management*. 2018. Vol. 38. Issue 8. P. 1618–1639. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2016-0698
12. Bruin T., Kulkarni. U., Rosemann M., Freeze D. R. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model // 16th Australasian Conference on Information Systems (29 Nov. – 2 Dec. 2005). Sydney. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/c00f/91faf37a75823a5baca7415a5123ac4010f8.pdf>
13. Рейтинг проектного менеджмента 2018. URL: <http://spiderproject.com.ua/community/rating/>
14. Николаенко В. С., Мирошниченко Е. А., Грицаев Р. Т. Модель зрелості управління проектами: критический обзор. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2019. № 73. С. 71–111.
15. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Покровська О. О. Технологічна зрілість компанії як інструмент стратегічного розвитку на основі управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2004. № 1. С. 5–16.
16. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 303–312. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-11\\_0-pages-303\\_312.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-11_0-pages-303_312.pdf)
17. Павлов А. Ю., Батова В. Н. Экономическая безопасность бизнес-процессов в условиях реализации концепции устойчивого развития. *Российское предпринимательство*. 2014. Т. 15. № 23. С. 113–119.
18. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управління проектами. М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.
19. Кочнев А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. 2005. URL: [http://iteam.ru/literature/processes/process\\_approach\\_book](http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book)
20. Краснокутська Н. С., Госн С. К. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. *European Cooperation*, 2019. No. 3. P. 80–95. DOI: <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55>
21. Король С. Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 416 с.
22. Портер М., Креймер М. Капитализм для всех. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/a10881>
23. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/45481.html>
24. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/71.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.69
25. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14–19. URL: <https://www.business->

inform.net/export\_pdf/business-inform-2019-7\_0-pages-14\_19.pdf  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-14-19>

## REFERENCES

- Bruin, T. et al. "Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model". 16th Australasian Conference on Information Systems. Sydney, 2005. <https://pdfs.semanticscholar.org/c00f/91faf37a75823a5baca7415a5123ac4010f8.pdf>
- Bushuiev, S. D., Bushuieva, N. S., and Pokrovska, O. O. "Tekhnologichna zrilost kompanii yak instrument stratehichnoho rozvytku na osnovi upravlinnia proektamy" [Technological Maturity of the Company as a Tool of Strategic Development Based on Project Management]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnystva*, no. 1 (2004): 5-16.
- Defeo, J. A., and Juran, J. M. "Juran's Quality Control Handbook : The Complete Guide to Performance Excellence". [http://qpr.buaa.edu.cn/\\_local/4/D4/C0/81CC8D81E1AE0E0518FBCECD1CB2\\_F5D24D52\\_50DBCF.pdf?e=.pdf](http://qpr.buaa.edu.cn/_local/4/D4/C0/81CC8D81E1AE0E0518FBCECD1CB2_F5D24D52_50DBCF.pdf?e=.pdf)
- Deming, W. E. *Quality Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
- Feygenbaum, A. *Kontrol kachestva produkcii* [Product Quality Control]. Moscow: Ekonomika, 1986.
- Garousi, V., Felderer, M., and Hacaloglu, T. "Software test maturity assessment and test process improvement: a multivocal literature review". *Information and Software Technology*, vol. 85 (2017): 16-42.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.01.001>
- "ISO 9000:2015. Quality management systems - Fundamentals and vocabulary". <https://www.iso.org/ru/standard/45481.html>
- Kertsner, G. *Strategicheskoye upravleniye v kompanii. Model zrelogo upravleniya proektami* [Strategic Management in the Company. A Mature Project Management Model]. Moscow: DMK Press, 2010.
- Kochnev, A. "Prakticheskoye rukovodstvo po vnedreniyu protsessnogo podkhoda k upravleniyu kompaniyey" [A Practical Guide to Implementing a Process Approach to Company Management]. 2005. [http://iteam.ru/literature/processes/process\\_approach\\_book](http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book)
- Koptieva, H. M. "Pidkhody do otsinky zrilosti biznes-protseviv pidpriemstva z pozytsii yikh ekonomichnoi bezpeky" [Approaches to Assessing the Maturity of Enterprise Business Processes from the Perspective of their Economic Security]. *Efektivna ekonomika*. 2020. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/71.pdf)  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.69
- Korol, S. Ya. *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoriia ta metodolohiia obliku* [Social Responsibility of Business: Theory and Methodology of Accounting]. Kyiv: KNTEU, 2016.
- Krasnokutska, N. S., and Hosn, S. K. "Otsinka zahalnoi zadovolenosti vzaïmovidnosynamy zi steïkholderamy" [General Satisfaction Assessment of Relationship with Stakeholders]. *European Cooperation*, no. 3 (2019): 80-95.  
DOI: <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55>
- Krasnokutska, N. S., and Koptieva, H. M. "Definitsiia poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti" [The Definition of «Financial Security of Enterprise»: the Basic Approaches and Features]. *Biznes Inform*. 2019. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-7\\_0-pages-14\\_19.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-7_0-pages-14_19.pdf)  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-14-19>
- Krosbi, F. "Kachestvo besplatno" [Quality Is Free]. <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/crosby1.pdf>
- Nikolayenko, V. S., Miroshnichenko, Ye. A., and Gritsayev, R. T. "Model zrelosti upravleniya proektami: kriticheskiy obzor" [Project Management Maturity Models: Critical Review]. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, no. 73 (2019): 71-111.
- Paulk, M. C. et al. "Capability Maturity Model for Software (Version 1.1) : Technical report". 1993. <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11955>
- Pavlov, A. Yu., and Batova, V. N. "Ekonomicheskaya bezopasnost biznes-protseviv v usloviyakh realizatsii kontseptsii ustoychivogo razvitiya" [Economic Security of Business Processes under Implementation of the Concept of Sustainable Development]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, vol. 15, no. 23 (2014): 113-119.
- Porter, M., and Kreymer, M. "Kapitalizm dlya vsekh" [Capitalism for All]. <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/a10881>
- Pulker, C. I. "Global supermarkets' corporate social responsibility commitments to public health: a content analysis". *Globalization and Health*, vol. 14, no. 1 (2018).  
DOI: 10.1186/s12992-018-0440-z
- "Reyting proektnogo menedzhmenta 2018" [Project Management Rating 2018]. <http://spiderproject.com.ua/community/rating/>
- Sarychev, D. O. "Otsiniuvannia zrilosti ta zbalansovanosti rozvytku protsesiv upravlinnia proektamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Evaluation of Maturity and Balance in the Development of Project Management Processes in Domestic Enterprises]. *Biznes Inform*. 2014. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-11\\_0-pages-303\\_312.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-11_0-pages-303_312.pdf)
- Uiller, D., and Chambers, D. *Statisticheskoye upravleniye protsessami s ispolzovaniyem kontrolnykh kart Shukharta* [Statistical Process Control Using Shewhart Control Charts]. Moscow: Alpina Publisher, 2016.
- Verecke, A. et al. "Mind the gap - Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 38, no. 8 (2018): 1618-1639.  
DOI: 10.1108/IJOPM-11-2016-0698
- Vivares, A. J., Sarache, W., and Hurtado, J. "A maturity assessment model for manufacturing systems". *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 29, no. 5 (2018): 746-767.  
DOI: 10.1108/JMTM-07-2017-0142
- Zare, S. M., Tahmasebi, R., and Yazdani, H. "Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study". *Business Process Management Journal*, vol. 24, no. 3 (2018): 610-634.  
DOI: 10.1108/BPMJ-01-2017-0008