

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЇХ ПРІОРИТЕТНОСТІ ТА ВИЯВЛЕННЯ КРИТИЧНИХ ІНЦИДЕНТІВ

Розглянуто бізнес-процеси торгівельного підприємства та побудовано модель бізнес-процесу його основної діяльності. Проведено експертну оцінку бізнес-процесів та обрано найбільш пріоритетні для удосконалення. На основі методу виявлення критичних інцидентів визначено основні проблеми пріоритетних бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, пріоритетність бізнес-процесів, метод критичних інцидентів.

The business processes of the trading company are considered and the model of the business process of its main activity is constructed. An expert evaluation of business processes was conducted and the most priority for improvement was selected. Based on the method of detecting critical incidents, the main problems of priority business processes have been identified.

Key words: business processes, management of business processes, priority of business processes, method of critical incidents.

Рассмотрены бизнес-процессы торгового предприятия и построена модель бизнес-процесса его основной деятельности. Проведена экспертная оценка бизнес-процессов и избраны наиболее приоритетные для усовершенствования. На основе метода выявления критических инцидентов определены основные проблемы приоритетных бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, управление бизнес-процессами, приоритетность бизнес-процессов, метод критических инцидентов.

Вступ. Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління бізнес-процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Удосконалення бізнес-процесів є невід'ємною частиною діяльності підприємства, яке прагне досягти успіху, стати більш конкурентоспроможним та отримувати ефективні результати у вигляді зростання прибутку, кількості продаж, підвищення лояльності клієнтів та ін.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методологічною базою дослідження послугували наукові праці та економічні дослідження таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Хаммера М., Чампі Д. [4], Ойхмана Е. Г., Брімсона

Д., Андерсена Б., Робсона М., Уллаха Ф., Єліферова В. Г., Лепейко Т.І., Котлика А.В. [3], Махметової А. Е.[1], Муртазаєвої Р. Н. [2] та інших.

Методика досліджень. З плином часу, в залежності від зміни середовища, умов ведення бізнесу, бізнес-процеси можуть стати неефективними. Аналіз бізнес-процесів дозволяє за допомогою графічних схем і всієї доступної інформації про процеси вивчити діяльність підприємства, визначити слабкі місця, знайти шляхи вдосконалення бізнес-процесів і діяльності підприємства в цілому.

Постановка завдання. Мета статті – виявлення найбільш пріоритетних бізнес-процесів торговельного підприємства та визначення основних напрямів їх удосконалення.

Результати досліджень. На підставі інформації, отриманої в результаті аналізу діяльності торгового підприємства було виявлено його бізнес-процеси (рис. 1).

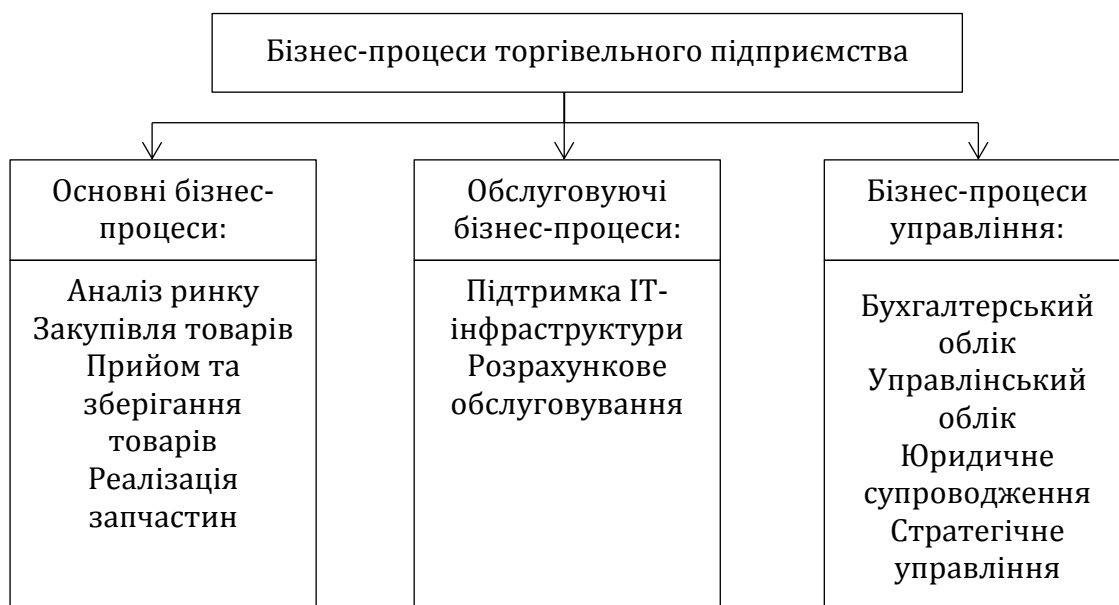


Рис. 1. Бізнес-процеси торговельного підприємства

Бізнес-процеси основної діяльності підприємства наведено на рис. 2.

Для того, щоб вибрати та проаналізувати найбільш пріоритетні бізнес-процеси, першочергове вдосконалення яких дасть найбільш позитивний результат, використовують такі критерії пріоритетності: важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу та можливість проведення змін бізнес-процесу [1]. Отже, проведемо експертну оцінку бізнес-процесів з використанням трьох критеріїв пріоритетності та 5-ти бальної шкали оцінювання критеріїв. Результати експертної оцінки важливості бізнес-процесів представлені у табл. 1.

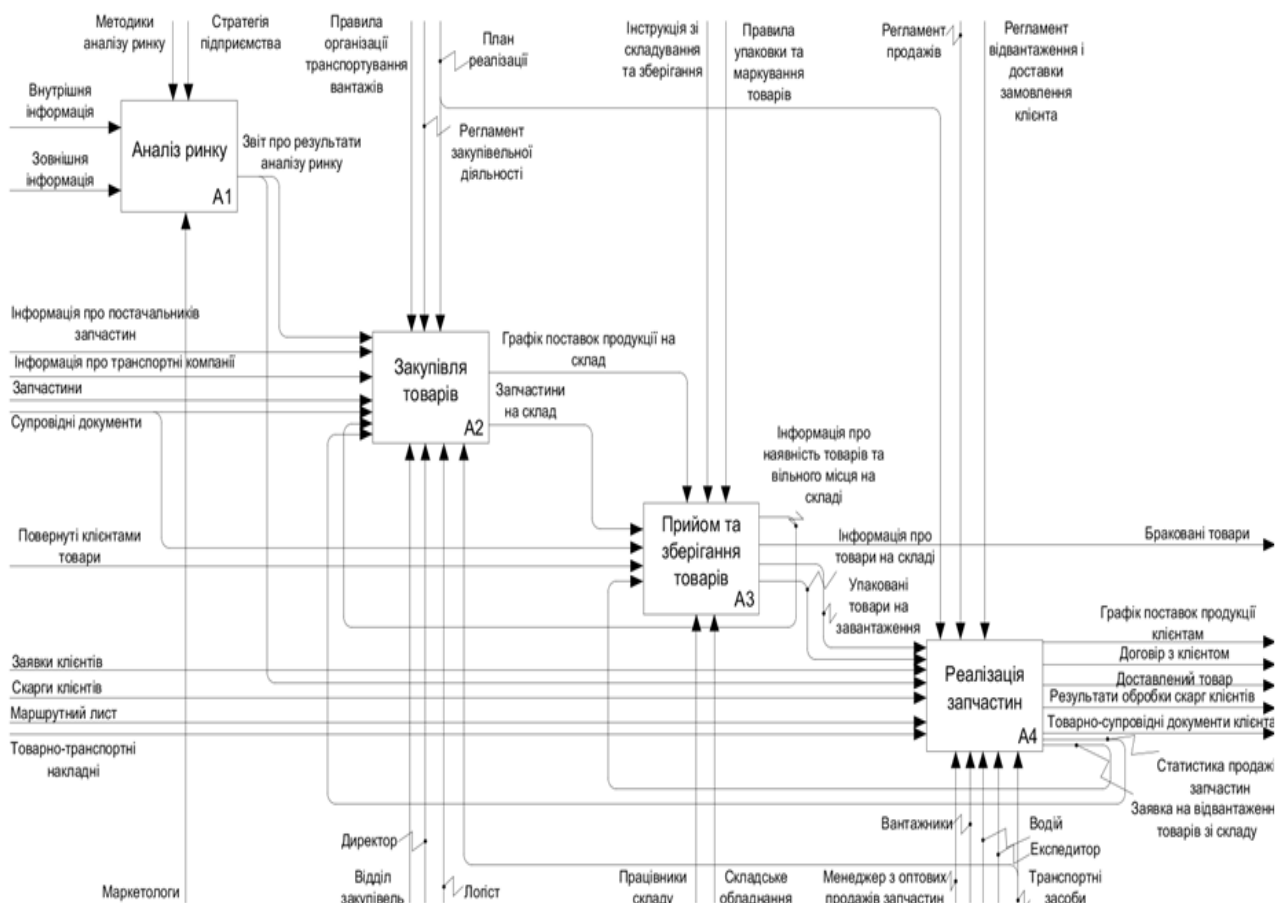


Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми «Основна діяльність підприємства» (розроблено з використанням програмного продукту Ramus Educational)

Таблиця 1

Експертна оцінка важливості бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Експертні оцінки індексу важливості процесу (за шкалою від 1 до 5, 1 – найменш важливий, 5 – найбільш важливий)					
	1	2	3	4	5	Середнє
Аналіз ринку	4	5	4	4	5	4,4
Закупівля товарів	3	4	5	5	4	4,2
Прийом та зберігання товарів	5	4	3	4	4	4
Реалізація запчастин	5	5	5	4	5	4,8

Експертна оцінка важливості бізнес-процесів показала, що найбільш важливими для підприємства є бізнес-процеси реалізації запчастин та аналіз ринку, які мають середню оцінку 4,8 та 4,4 відповідно. Також достатньо важливим є бізнес-процес закупівлі товарів, який має середню оцінку 4,2. Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Експертні оцінки індексу проблемності процесу (за шкалою від 1 до 5, 1 – найменш проблемний, 5 – найбільш проблемний)					
	1	2	3	4	5	Середнє
Аналіз ринку	2	3	3	3	2	2,6
Закупівля товарів	2	2	3	2	2	2,2
Приєм та зберігання товарів	3	4	4	3	4	3,6
Реалізація запчастин	4	4	4	4	3	3,8

Проведена експертна оцінка показала, що найбільш проблемними є бізнес-процес реалізації запчастин, який має середню оцінку 3,8 і прийом та зберігання товарів з середньою оцінкою 3,6. Результати експертної оцінка можливості проведення змін бізнес-процесів наведена у табл. 3.

Таблиця 3

Експертна оцінка можливості проведення змін бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Експертні оцінки індексу можливості проведення змін (за шкалою від 1 до 5, 1 – важко провести зміни, 5 – велика ймовірність проведення змін)					
	1	2	3	4	5	Середнє
Аналіз ринку	4	4	4	4	3	3,8
Закупівля товарів	3	3	3	4	3	3,2
Приєм та зберігання товарів	2	2	3	3	3	2,6
Реалізація запчастин	4	4	3	4	5	4

Експертна оцінка можливості проведення змін показала, що у бізнес-процесах аналіз ринку і реалізація запчастин найбільш ймовірно провести зміни з урахуванням існуючих ресурсів та бар'єрів. Проведемо у табл. 4 ранжування і вибір пріоритетних бізнес-процесів для аналізу та вдосконалення на основі трьох критеріїв з використанням таблиці ранжирування. Підсумковий показник, що характеризує пріоритетність бізнес-процесу, обчислюється як сума трьох розрахованих раніше ступенів важливості, проблемності і можливості проведення змін.

Таким чином, з урахуванням важливості, проблемності та можливості проведення змін, найбільш пріоритетним є бізнес-процес реалізації запчастин, тому його, в першу чергу, буде обрано для детальнішого аналізу і подальшого вдосконалення.

Ранжування бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Важливість	Проблемність	Можливість проведення змін	Пріоритетність
Аналіз ринку	4,4	2,6	3,8	10,8
Закупівля товарів	4,2	2,2	3,2	9,6
Прийом та зберігання товарів	4	3,6	2,6	10,2
Реалізація запчастин	4,8	3,8	4	12,6

Коли даний бізнес-процес буде вдосконалено, можна перейти до наступних за пріоритетністю, якими є аналіз ринку і прийом та зберігання товарів, після чого вже можна поліпшити бізнес-процес закупівлі товарів, який є найменш пріоритетним серед усіх розглянутих бізнес-процесів. Детальний аналіз допоможе більш глибоко розглянути пріоритетний для вдосконалення бізнес-процес та ввести більш ефективніші зміни, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства, що у свою чергу приведе до зростання прибутку та кількості лояльних клієнтів.

Для того, щоб виявити основні недоліки розглянутих вище бізнес-процесів виявимо критичні інциденти для кожного бізнес-процесу. Метод виявлення критичного інциденту допоможе ідентифікувати проблемну область, яку необхідно вдосконалювати [2]. У процесі використання методу будуть виявлені критичні інциденти, які тим чи іншим способом створюють проблеми для окремих співробітників, для всього підприємства і для інших зацікавлених сторін. Період за який будуть відображені результати становить два тижні.

В результаті процесу виявлення критичних інцидентів для бізнес-процесу аналізу ринку було знайдено одну головну проблему, яка знижує якість сформованих звітів про результати аналізу ринку. Ця проблема полягає в тому, що у маркетологів виникають труднощі в отриманні необхідної інформації про ринок, що робить результати менш точнішими та повними.

На протязі двох тижнів для бізнес-процесу закупівлі товарів було виявлено один критичний інцидент, який полягає у тому, що в процесі закупівлі товарів, запчастини, які користуються попитом і потребують поповнення відсутні у постачальника працюючого з підприємством. Це призвело до того, що був витрачений час на пошук нових постачальників з аналогічним товаром.

Так як бізнес-процес «Реалізація запчастин» є одним із більш проблемних за результатами оцінок експертів, відобразимо на рис. 3 його критичні інциденти у вигляді гістограми.

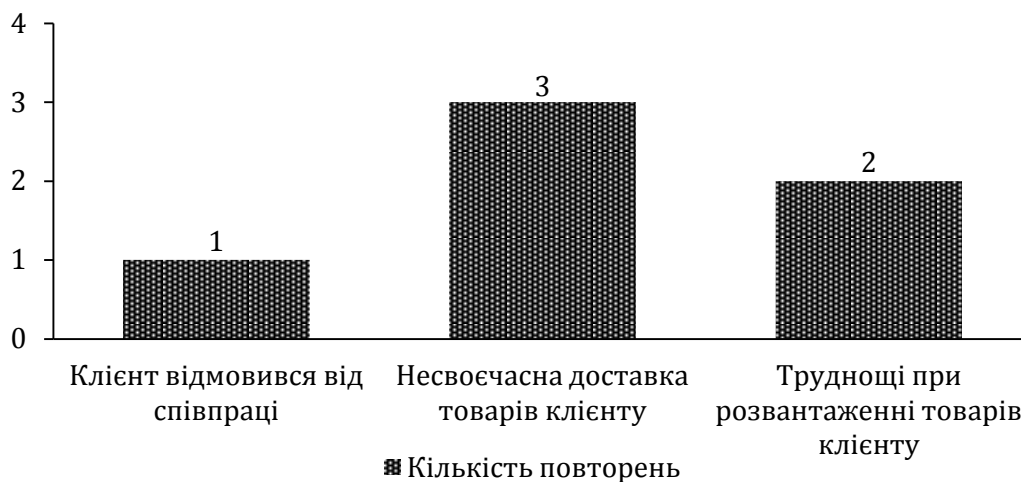


Рис. 3. Критичні інциденти бізнес-процесу «Реалізації запчастин»

Виявлення критичних інцидентів для бізнес-процесу «Реалізація запчастин» показало, що критичним інцидентом є несвоєчасна доставка товару. Також виникали труднощі при розвантаженні товару клієнту та клієнт відмовився від співпраці.

В результаті використання методу виявлення критичних інцидентів було складено перелік основних проблем (табл. 5), які виникли на підприємстві на протязі двох тижнів.

Таблиця 5

Проблеми бізнес-процесів

№з/п	Бізнес-процеси	Основні проблеми
1	Аналіз ринку	Труднощі в отриманні необхідної інформації про ринок
2	Закупівля товарів	Відсутність необхідних запчастин у постачальників
3	Прийом та зберігання товарів	Нерівномірне завантаження працівників складу (помилкові позиції у сформованому замовленні, невчасно зібране замовлення)
4	Реалізація запчастин	Несвоєчасна доставка товарів клієнту Труднощі при розвантаженні товарів клієнту Відмова клієнта від співпраці

Так як більш пріоритетним бізнес-процесом для вдосконалення є реалізація запчастин, необхідно приділити йому основну увагу. Для цього в першу чергу розглянемо ключові показники ефективності бізнес-процесу, які наведено у табл. 6.

**Ключові показники ефективності бізнес-процесу
«Реалізація запчастин» за 2017 р.**

Ключові показники ефективності бізнес-процесу	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення	Виконання плану, %
Чистий дохід від реалізації запчастин, тис. грн.	72765	62053	-10712	85,28
Кількість залучених клієнтів, чол.	10	7	-3	70,00
Кількість скарг, од.	Не більше 20	43	23	215,00
Кількість повторних замовлень, од.	17	9	-8	52,94
Кількість укладених договорів, од.	27	16	-11	59,26
Кількість втрачених продажів, од.	Не більше 3	11	8	366,67
Загальна кількість звернень клієнтів, чол.	30	27	-3	90,00
Відсоток повторних замовлень, %	62,96	56,25	-6,71	-
Відсоток втрачених продажів, %	10,00	40,47	30,74	-

Розглянемо у табл. 7 такі ключові показники ефективності бізнес-процесу «Реалізація запчастин» як чистий дохід від реалізації запчастин, кількість залучених клієнтів, кількість скарг, кількість повторних замовлень та кількість укладених договорів за січень-грудень 2017 р.

За даними табл. 7 зроблено висновок, що всі встановлені планові значення не досягнуто. Чистого доходу від реалізації запчастин було отримано на 14,72% або на 10712 тис. грн. менше, ніж планувалося. Кількість залучених клієнтів на 3 чоловіки менше, ніж встановлено планом. Кількість повторних замовлень становить лише 9 із 17 запланованих, що на 8 од. менше, тому це потребує більш детального розгляду. В результаті кількість укладених договорів становить 16, що на 11 од. менше, а план виконано лише на 59,26%, що є негативним результатом.

Загальна запланована кількість звернень клієнтів становить 30 чоловік, при цьому планувалося втратити не більше 3 клієнтів. Фактичне становище є набагато гіршим, оскільки з 27 загальних звернень клієнтів було втрачено 11 чоловік, що значно відобразиться на сумі отриманого прибутку.

Ключові показники ефективності бізнес-процесу «Реалізація запчастин» за січень-грудень 2017 р.

Місяць	Ключові показники ефективності бізнес-процесу				
	Чистий дохід від реалізації запчастин, тис. грн.	Кількість залучених клієнтів, чол.	Кількість скарг, од.	Кількість повторних замовлень, од.	Кількість укладених договорів, од.
1	2	3	4	5	6
1	6545	0	4	1	1
2	5245	0	3	1	1
3	6123	1	4	0	1
4	6330	0	3	1	1
5	5308	0	2	1	1
6	5343	0	5	2	2
7	4968	1	2	1	2
8	4877	0	3	1	1
9	4587	1	4	0	1
10	4372	1	3	0	1
11	4204	1	5	1	2
12	4151	2	5	0	2
Всього	62053	7	43	9	16

На основі даних про кількість повторних замовлень та загальну кількість укладених договорів було розраховано відсоток повторних замовлень, шляхом поділу кількості повторних замовлень на загальну кількість укладених договорів. В результаті заплановане значення становило 62,96%, а фактичне 56,25%, що на 6,71% менше.

На основі даних про кількість втрачених продажів та загальну кількість звернень клієнтів було розраховано відсоток втрачених продажів, шляхом поділу кількості втрачених продажів на загальну кількість звернень клієнтів. Таким чином, заплановане значення становило 10%, а фактичне 40,74%, що на 30,74% вище. Отже, можна зробити висновок, що для підприємства оптової торгівлі, яке з одного клієнта отримує значну кількість прибутку це є негативним становищем, яке потребує розгляду та прийняття рішення, яке зможе покращити існуючі показники. Буде доцільним знайти рішення, яке дозволить збільшити ймовірність успішного закриття угоди.

Кількість скарг підприємство планувало отримати не більше 20, але фактично їх було отримано майже у два рази більше, що потребує виявлення їх причин та зниження до запланованого значення.

Проілюструємо на рис. 4 тенденцію зміни ключових показників ефективності бізнес-процесу «Реалізація запчастин». Для цього розрахуємо питому вагу розглянутих показників, і тим самим приведемо значення до одного виду.

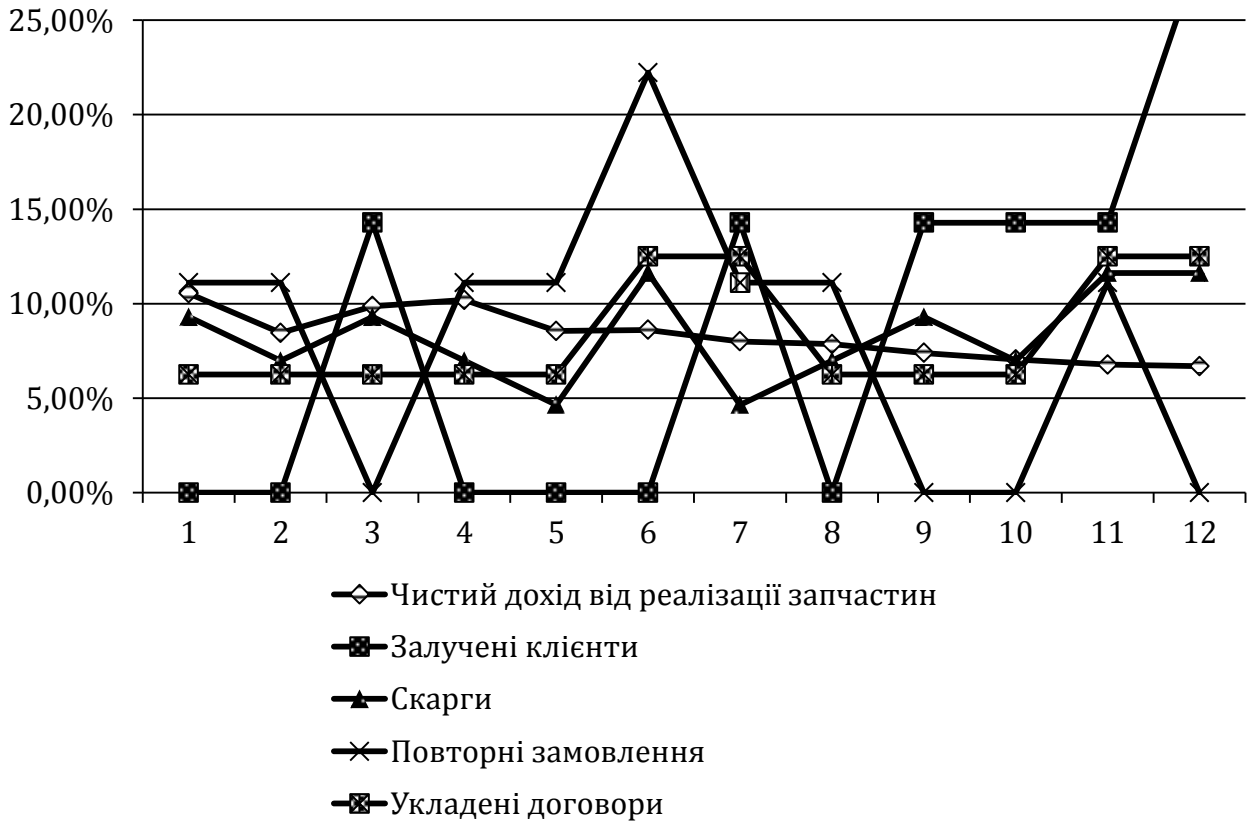


Рис. 4. Тенденція зміни ключових показників ефективності бізнес-процесу «Реалізація запчастин» у 2017 р.

Таким чином, за даними табл. 7 та рис. 4 можна зробити висновок, що на протязі 2017 р. чистий дохід від реалізації запчастин має тенденцію до зниження. Кількість отриманих скарг є майже однаковою на протязі року, але у кінці 2017 р. має тенденцію до зростання. Останні показники не мають певної тенденції, їх значення коливаються в межах від 0 до 2 у кожному місяці.

В процесі аналізу показників бізнес-процесу реалізації запчастин виявлено, що кількість отриманих скарг є значно більшою, ніж планувалося. Скарги негативно впливають не тільки на імідж підприємства, а й на дохід, оскільки кількість клієнтів може значно знизитися. Проведення аналізу причин скарг дозволить виявити головні проблеми з якими стикається підприємство, і тим самим покращити діяльність бізнес-процесу. З огляду на це, розглянемо причини отриманих скарг за 2017 р. у табл. 8.

Причини отриманих скарг за 2017 р.

Причини отриманих скарг	Кількість
Невчасно доставлена продукція	28
Нав'язливість менеджера з продажів	5
Брак товару	3
Отримана кількість товару не відповідає замовленню	5
Пошкоджена упаковка при доставці	2

Таким чином, за даними табл. 8 можна зробити висновок, що основною причиною скарг є невчасно доставлена продукція. Залучення нових клієнтів є важливою задачею, вирішення якої здатне принести додатковий дохід компанії, але важливо не тільки залучати нових клієнтів, а й утримувати їх, оскільки маючи постійних клієнтів підприємство може отримувати стабільний дохід. Кількість повторних замовлень знижується, тому важливо зрозуміти першопричини цієї проблеми. Для цього проведемо аналіз корінної причини зниження кількості повторних замовлень, результат якого наведено на рис. 5.



Рис. 5. Аналіз корінної причини зниження кількості повторних замовлень

Висновки. Таким чином, в результаті аналізу корінної причини було виявлено, що основними причинами зниження кількості повторних покупок є відсутність плану доставки та відвантаження товарів, а також сценарію взаємодії з клієнтом, який дозволив би вести розмову у необхідному для підприємства напрямку. Зосередження уваги на покращенні планування доставки та відвантаження товарів дозволить зменшити кількість помилок, збільшити якість планування, що призведе до росту задоволеності клієнтів рівнем обслуговування.

Список використаних джерел

1. Махметова А. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности / А. Е. Махметова // Вестник СГСЭУ. – 2013. – № 5. – С. 82 – 85.
2. Муртазаева Р. Н. Совершенствование организации управления бизнес-процессами на предприятиях АПК: Монография / Р. Н. Муртазаева. – ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ: Волгоград, 2016. – 108 с.
3. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
4. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. под ред. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.