

[“Kontseptual'nyye osnovy strategicheskogo upravleniya ustoychivym razvitiyem metallurgicheskogo predpriyatiya ”], *Economy of industry*, No 1-2, pp. 353-360.

Мелушова Ірина Юрївна, канд. екон. наук, доц., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Мелушова Ирина Юрьевна, канд. экон. наук, доц., кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Melushova Irina, Sc. PhD, Associate Professor, Department of Marketing and Commercial Activity, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 610151. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Кот Олена Володимирівна, канд. екон. наук, доц., кафедра міжнародної економіки, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: elvkot@gmail.com.

Кот Елена Владимировна, канд. экон. наук, доц., кафедра международной экономики, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, 61051. E-mail: elvkot@gmail.com.

Kot Elena, Sc. PhD, Associate Professor, Department of International Economy, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 610151. E-mail: elvkot@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.2536061

УДК 005.21:658.8.011.1

БЕНЧМАРКІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

О.В. Ольшанський, Л.М. Яцун

Удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, яка, на відміну від існуючих технологій, дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємств торгівлі за рахунок включення етапу з оцінки ефективності розроблених заходів у процес бенчмаркінгу. Запропоновано інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх

© Ольшанський О.В., Яцун Л.М., 2018

ранжування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Ключові слова: бенчмаркінг, бізнес-процес, бенчмаркінг бізнес-процесів, результативність системи бізнес-процесів підприємств торгівлі.

БЕНЧМАРКИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

А.В. Ольшанский, Л.Н. Яцун

Усовершенствована технология проведения бенчмаркинга, которая, в отличие от существующих технологий, позволяет повысить результативность бизнес-процессов предприятий торговли за счет включения этапа по оценке эффективности разработанных мероприятий в процесс бенчмаркинга. Предложен инструментарий для определения уровня результативности бизнес-процессов предприятий торговли и их ранжирования на основе использования числовой шкалы и метода анализа иерархий с целью получения наиболее достоверного значения показателя результативности системы бизнес-процессов предприятий торговли.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес-процесс, бенчмаркинг бизнес-процессов, эффективность системы бизнес-процессов предприятий торговли.

BENCHMARKING OF A TRADE COMPANY'S BUSINESS PROCESSES

O. Olshanskiy, L. Yatsun

The evaluation criteria for the effectiveness of a company's business processes, based on the proposed algorithm in accordance with the objectives of business processes and customer requirements, have been defined and systematized. A method for evaluating and raising the effectiveness of business processes, which in contrast to existing approaches, allows for the evaluation of business processes relative to the achieved internal level (the effectiveness of business processes), evaluating and improving the performance of business processes with respect to sectoral and global levels (business processes benchmarking). Summarizing the existing approaches to benchmarking and having improved it, I offer seven consecutive stages.

At the first stage, a business is chosen for comparison. It may be a partner, a distributor or a supplier of the company since this business is actually interested in their successful joint effort. The second stage involves gathering information about the technology and results of this business process using the checklist, where the evaluation criteria are the criteria developed for the investigated business process, as well as its implementation methods and techniques. At the third stage, this information is analyzed and compared with similar data from the company's own business process. At the fourth stage, the measures are developed to improve the

business process. At the fifth stage, the effectiveness of the developed measures for making a decision on their implementation into the business process is calculated. If the result of the economic justification of the measures is positive, they are implemented into the business process (stage six). If the result of the evaluation is negative, it is necessary to return to the fourth stage and develop the measures taking into account resources, specifics and opportunities. At the final, seventh stage, the business process is monitored and checked.

Keywords: *a business process, evaluation criteria, the effectiveness of business processes, business processes benchmarking.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стратегія економічного зростання та інтеграції України до світового економічного простору передбачає забезпечення конкурентоспроможного рівня розвитку підприємств усіх галузей економіки, особливо підприємств торгівлі, які найбільше наближені до споживача і забезпечують задоволення попиту на різноманітні товари та послуги. З огляду на це перед підприємствами торгівлі постають питання забезпечення і підвищення стійкості, які значною мірою залежать як від результативності діяльності підприємства торгівлі в цілому, так і від результативності його бізнес-процесів.

Результативність бізнес-процесів є важливою характеристикою, що відображає результати і можливості підприємств торгівлі. Щоб ефективно управляти бізнес-процесами, необхідно проводити оцінювання їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з певною альтернативою управлінського рішення. Стан бізнес-процесів можна визначити тільки в умовах, коли існують відповідні критерії та методики вимірювання. На основі вимірювання й аналізу результативності бізнес-процесів мають бути розроблені заходи для їх удосконалення з використанням відповідних механізмів та інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних питань управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, розвитку формування роздрібно-торговельної мережі та інвестиційних процесів займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Амоша, І. Бланк, М. Виноградський, Г. Губерна, Б. Данилишин, В. Карсекін, М. Крейніна, В. Піла, Д. Стеченко, О. Тридід, І. Школа, Л. Яцун, А. Гранберг, О. Доничев, Х. Армстронг, М. Дайламі, Л. Ларуш.

Велика кількість публікацій і різнобічні підходи до формування критеріїв і методів оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства відображають об'єктивну складність питання. З огляду на це проблеми комплексної оцінки й підвищення результативності бізнес-процесів підприємства в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення і розвитку.

Мета статті – розробка і теоретичне обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення технології проведення бенчмаркінгу, яка дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємств торгівлі за допомогою інструментарію, який доцільно застосовувати для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх ранжування на основі використання числової шкали й методу аналізу ієрархій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізувавши підходи до оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі, визначаємо, що результати діяльності підприємства – це кількісне вираження результатів на виході бізнес-процесів, визначених на основі оцінки стану бізнес-процесів підприємства відносно досягнутого внутрішнього рівня (результативність бізнес-процесів) і галузевого та світового рівнів (бенчмаркінг бізнес-процесів) [1].

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 рідко застосовується на практиці.

Узагальнивши існуючі наукові підходи щодо проведення бенчмаркінгу нами запропоновано сім послідовних етапів (рис. 1).

На першому етапі вибирається підприємство для порівняння, яким можуть стати партнери, дистриб'ютори і постачальники підприємства, оскільки вони реально зацікавлені в успіху всього бізнесу.

Другий етап передбачає збір інформації про технології та результати бізнес-процесу, який нас цікавить, із використанням контрольних листів, де як досліджувані елементи виступають розроблені критерії щодо бізнес-процесу, що досліджується, а також методи і технології виконання бізнес-процесу. 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 упровадження 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 [2].



Рис. 1. Бенчмаркінг бізнес-процесів

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 оцінювання. Значення, що знаходяться в інтервалі від 0 до 1, потребують якісного осмислення для визначення алгоритму дій з управління та корегування бізнес-процесів підприємства. Як основу

для інтерпретації показників автори взяли та обґрунтували вербально-числову шкалу Харрінгтона, яка дозволяє визначити рівні результативності бізнес-процесів з урахуванням отриманих результатів, які потрапляють у числові інтервали. Модифіковану шкалу Харрінгтона з визначенням рівнів результативності та дій відносно бізнес-процесів подано в табл. 1 [3].

Залежно від рівня результативності бізнес-процесу можливі такі варіанти закономірних проявів результативності. У разі незначних відхилень (0,8–1,0) результативність бізнес-процесу порушується на невелику величину від запланованої це означає, що бізнес-процес протягом досить тривалого часу може ефективно функціонувати без застосування спеціальних заходів для усунення причини подібних відхилень. У випадках, якщо відбулося значне відхилення (0–0,37), необхідно вживати відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів, спрямованих на відновлення необхідного рівня результативності.

Таблиця 1

Шкала рівнів результативності бізнес-процесів

Числові інтервали	Рівень результативності бізнес-процесу	Дії відносно бізнес-процесу
0,8–1,0	Дуже високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити запобіжні заходи, якщо $R_{пр}=1$, то не потрібна розробка будь-яких дій
0,63–0,80	Високий рівень результативності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні дії
0,37–0,63	Середній рівень результативності	Процес функціонує результативно, цілі й завдання частково досягнуті, але необхідно розробити коригувальні дії
0,20–0,37	Низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно, необхідно розробити значні коригувальні дії
0,0–0,2	Дуже низький рівень результативності	Процес функціонує нерезультативно, цілі й завдання не були досягнуті, потрібне втручання вищого керівництва, якщо $R_{пр}=0$, то необхідно розробити новий процес

У методиці оцінювання і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому розраховується показник

результативності системи бізнес-процесів, необхідний для інформування зацікавлених сторін у 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).

Оскільки процеси мають різний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства, їх необхідно ранжувати за ступенем важливості. Із цією метою пропоную використовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті, в основі якого лежать парні порівняння альтернатив за дев'ятибальною шкалою (табл. 2). Також при ранжуванні 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 як вагові коефіцієнти бізнес-процесів.

У наслідок вивчення підходів до проведення бенчмаркінгу вітчизняних і зарубіжних авторів виявлено, що в цих підходах під час проведення процесного бенчмаркінгу не передбачений етап оцінювання ефективності заходів, які впроваджуються в бізнес-процес. Перш ніж упроваджувати розроблені заходи в розглянутий бізнес-процес, необхідно розрахувати плановану ефективність від реалізації цього проекту. Розробка і впровадження заходів розглядаються як інвестиційний проект. За призначенням цей вид інвестицій можна віднести до тих, які вкладаються в підвищення ефективності управління або виробництва.

Таблиця 2

Шкала відносної важливості альтернатив

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Однакова важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага

У зв'язку з цим у методиці оцінювання і підвищення результативності бізнес-процесів передбачений етап, на якому оцінюється ефективність розроблених заходів. Як показники

запропоновано використовувати ті, що засновані на застосуванні концепції дисконтування: чистий дисконтований дохід NPV (формула 1) і дисконтований період окупності DPP (формула 2) [4].

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

$DPP = k$, за якого:

$$\frac{\sum_{t=0}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}} = 1, \quad k \in [1; n], \quad (2)$$

де B_t і C_t – вигоди і витрати в період t ;

T – загальна тривалість проекту;

r – ставка дисконтування.

Упровадження цього 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 більшою мірою, для порівняльної оцінки ефективності альтернативних інвестиційних проектів, але також може бути прийнятій і як критерій прийняття окремого проекту.

Проаналізувавши отримані показники результативності процесів інтегрованої системи менеджменту, підприємству торгівлі для ефективного управління бізнес-процесами необхідно застосовувати інструменти бенчмаркінгу. Потенціал бенчмаркінгу може бути ефективно реалізований за умови створення бенчмаркінгового альянсу, у складі якого можуть бути підприємства торговельної мережі або корпорації.

Висновки. Унаслідок проведеного дослідження досягнуто таких результатів:

– удосконалено технологію проведення бенчмаркінгу, яка, на відміну від існуючих технологій, дозволяє підвищити результативність

бізнес-процесів підприємств торгівлі за рахунок включення етапу з оцінювання ефективності розроблених заходів у процес бенчмаркінгу;

– запропоновано інструментарій для визначення рівня результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та їх ранжування на основі використання числової шкали і методу аналізу ієрархій з метою отримання найбільш достовірного значення показника результативності системи бізнес-процесів підприємства.

Список джерел інформації / References

1. Бойчук Н. Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н. Я. Бойчук, В. В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Вип. 17. – С. 173–180.

Boyчук, N., Orel, V. (2016), “Optimization of management of business processes at enterprises of Ukraine”, *Collection of scientific works of the National Technical University of Ukraine "KPI"* [“Optimizaciya upravlinnia biznes-procesami na pidpriemstvah Ukraini”], *Zbirnik naukovih prac Nacionalnogo tehnicnogo universitetu Ukraini “KPS”*, Is. 17, pp. 173-180.

2. Ольшанський О. В. Підвищення результативності бізнес-процесів на підприємстві / О. В. Ольшанський, В. М. Селютін, Б. Вард // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2 ч. Ч. 1. – Х. : ХДУХТ, 2017. – Вип. 1 (25). – С. 245–256.

Olshanskiy, O., Selutin V, Ward, B. (2017), “Rising the effectiveness of a company’s business processes”, *Economic strategy and prospects for the development of trade and services* [“Pidvishennya resultativnisty biznes procesiv na pidriemstvi”], *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*], KhDUKht, Kharkiv, Is. 1 (25), Part 1, pp. 245-256.

3. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємств на основі збалансованих показників / К. С. Міхєєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 74–76.

Miheenko, K. (2013), “Managing business processes of enterprises based on balanced indicators”, *Innovative economy* [“Upravlinna biznes-procesami pidriemstv na osnovi zbalansovanih pokaznikov”], *Innovaciyna ekonomika*, No. 6, pp. 74-76.

4. Павлова В. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій / В. А. Павлова, О. А. Паршина // Академічний огляд. – 2017. – № 1. – С. 54–61.

Pavlova, V., Parshina, O. (2017), “Management of business processes of the enterprise using modern analytical technologies”, *Academic review* [“Upravlinna biznes-procesami pidriemstv z vikoristanyam suchasnih analitichnih tehnologiy”], *Academichniy oglyad*], No. 1, pp. 54-61.

Ольшанський Олександр Васильович, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса:

вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: alex_olshanskiy@ukr.net.

Ольшанский Александр Васильевич, канд. экон. наук, доц., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: alex_olshanskiy@ukr.net.

Olshanskiy Oleksandr, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Business Management and Tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: alex_olshanskiy@ukr.net.

Яцун Леонід Миколайович, д-р экон. наук, проф., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-43-14; e-mail: yatsun@meta.ua.

Яцун Леонид Николаевич, д-р экон. наук, проф., кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-43-14; e-mail: yatsun@meta.ua.

Yatsun Leonid, D.Sc. in Economics, Professor of the Department of International Business Management and Tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-43-14; e-mail: yatsun@meta.ua.

DOI: 10.5281/zenodo.2536065

УДК 338.48-056.26(045)

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ: ДОСВІД ЄВРОПИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

І.В. Власенко

Висвітлено передовий зарубіжний досвід розвитку інклюзивного туризму в провідних європейських країнах. Показано, що інклюзивний туризм має зайняти гідне місце серед засобів реабілітації осіб з інвалідністю, що дасть можливість відновлення психофізіологічного стану й активної соціальної адаптації. Проаналізовано базові проблеми інклюзивного туризму в Україні та причини їх виникнення. Запропоновано необхідні заходи для

© Власенко І.В., 2018