

УДК 338.2:658.511

**Прохоренко О.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»***Бринь П.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРУКТУРНИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті узагальнено наявні методи вимірювання структурних показників бізнес-процесів та розглянуто особливості оцінювання вагомості окремих бізнес-процесів у системі підприємства. Запропоновано систему показників вагомості та методи їх розрахунку. Запропонований комплексний показник може бути використаний для матричного аналізу бізнес-процесів підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-процес, вагомість бізнес-процесу, організаційна залученість, додана вартість, ключові фактори успіху, активи.

### **Прохоренко Е.В. Бринь П.В. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРУКТУРНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье обобщены существующие методы измерения структурных показателей бизнес-процессов и рассмотрены особенности оценки весомости отдельных бизнес-процессов в системе предприятия. Предложена система показателей весомости и методы их расчета. Предложенный комплексный показатель может быть использован для матричного анализа бизнес-процессов предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, весомость бизнес-процесса, организационная вовлеченность, добавленная стоимость, ключевые факторы успеха, активы.

### **Brin P.V., Prokhorenko O.V. FORMATION OF THE SYSTEM OF STRUCTURAL INDICATORS FOR BUSINESS PROCESSES ASSESSMENT AT THE ENTERPRISE.**

The article generalizes existing methods of measuring the structural indicators of business processes and considers the features of evaluation of the individual business processes significance in the enterprise system. The system of significance indicators and methods of their calculation are offered. The proposed comprehensive indicator can be used for matrix analysis of business processes of the enterprise.

**Keywords:** business process, business process significance, organizational involvement, added value, key success factors, assets.

**Постановка проблеми.** Підприємство являє собою бізнес-систему, тобто сукупність бізнес-процесів, які знаходяться у зв'язку між собою, і кожен додає свій внесок у результати діяльності підприємства. Управління бізнес-процесами неможливе без їх оцінки, тому вимірювання певних показників, що характеризують бізнес-процес кількісно та якісно, є актуальною проблемою.

Економічний розвиток підприємства зумовлюється прогресом інформаційних технологій, появою інноваційних форм господарювання, нерівномірним розвитком різних форм діяльності, нових принципів розподілу праці тощо. Одним із напрямів удосконалення бізнес-системи є прийняття управлінських рішень щодо реорганізації, розширення або, навпаки, скорочення того чи іншого бізнес-процесу, зокрема шляхом концентрації або аутсорсингу, що дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Засновниками теорії управління бізнес-процесами є М. Хаммер і Дж. Чампі, також підходам до управління на основі оцінки бізнес-процесів присвячено: концепція Д. Нортон і Р. Каплана BSC – збалансованої системи показників, KPI – ключових показників ефективності, індикатори показників ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies), роботи В.Г. Єліферова, В.А. Рєпіна, Т.П. Данько та ін. В.П. Ковальов та С.П. Ковальова [1], розглядаючи

механізм оптимізації бізнес-процесів банку, виділяють шість груп ключових показників ефективності (KPI). К. Єсіпова [2] пропонує проводити ранжування бізнес-процесів на основі методу аналізу ієрархій (МАІ). Н.Ю. Шрайбер [3] пропонує оцінювати внесок кожного бізнес-процесу в результати діяльності організації на основі співставлення певних результатуючих показників бізнес-процесу та підприємства у цілому. В.В. Коваль [4] указує на стратегічну важливість як на один із критеріїв пріоритизації бізнес-процесів, але при цьому не розкриває метод її вимірювання. В.А. Александрова [5] вважає основним індикатором результату діяльності підприємства на рівні бізнес-процесів додану вартість, що є еквівалентом суми витрат на заробітну плату, амортизації та прибутку, і зазначає проблематичність розрахунку величини прибутку для кожного бізнес-процесу. А.Е. Махметова [6] відрізняє такі критерії оцінки для ранжування бізнес-процесів, як: 1) важливість бізнес-процесу, яка оцінюється експертним методом на основі відповідності процесу ключовим факторам успіху (CSF); 2) проблемність бізнес-процесу, що оцінюється за критеріями частки вартості процесу від сукупності витрат, частки збоїв під час виконання, ступінь фрагментарності, задоволеність клієнтів процесу; 3) можливість та вартість проведення змін бізнес-процесу. Згідно з останнім критерієм, розглядаються всі негативні наслідки для організації, які можуть виникнути під час оптимізації бізнес-процесу. Така думка зна-

ходить відображення також у роботі І.В. Кизикова і Я.В. Савченко [7]. Проте вказані автори не розглядають детально можливість чисельної оцінки структурних показників, тобто залученості процесу в систему.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Досліджуючи методи оцінки бізнес-процесів, ми дійшли висновку, що показники, за якими проводиться оцінювання, можна розподілити на дві групи. Перша група характеризує успішність реалізації бізнес-процесу і представляє зазвичай певні технічні або фінансові характеристики самого бізнес-процесу або його результату (виходу). У низці досліджень такі показники називають ще показниками «проблемності» бізнес-процесу, але, на нашу думку, більш точним буде називати цю групу показниками «зовнішньої конкурентоспроможності», оскільки відносні показники цієї групи найчастіше являють собою порівняння з аналогічним бізнес-процесом на інших підприємствах або певним стандартом. Друга група характеризує місце процесу в загальній системі, його вагомість, частку, стратегічну важливість, внесок у результат діяльності тощо, тому вважаємо за доцільне називати цю групу «структурні показники» (рис. 1).

Якщо перша група показників представлена досить великим різномаяттям, другій групі приділено значно менше уваги, і тим більш невизначеним є підходи і методи їх розрахунку.

**Мета статті** полягає у розгляді наявних методів вимірювання структурних показників бізнес-процесів та формуванні системи показників, що описують місце бізнес-процесу в структурі підприємства, тобто вагомості або ступінь залученості процесу в систему.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Показники, які можна віднести до структурних, дослідники називають по-різному: стратегічна важливість, ступінь пріоритетності, внесок бізнес-процесу, значимість тощо.

Найбільш розповсюдженим підходом до визначення структури бізнес-системи та, відповідно, статусу бізнес-процесу в системі є розподіл бізнес-процесів на основні та допоміжні. Основою розподілу є додана вартість, величина якої являє собою різницю між цінностями продукту після і до процесу. Відповідно до моделі М. Портера [8], утворення нової вартості відбувається шляхом додавання або поступового перенесення вартості відповідних частин активів підприємства, що витрачаються на кінцевий продукт, та повністю залежить від: процесів, що протікають на підприємстві; використаних тут сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і послуг, одержуваних підприємством ззовні; людських ресурсів підприємства; *Джерело: розроблено авторами*

технологій, застосовуваних на кожній стадії єдиного виробничого процесу; інфраструктури підприємства.

Аналіз доданої вартості є, по суті, основою розподілу бізнес-процесів організації на основні і допоміжні, хоча деякі автори виділяють в окрему групу також процеси управління (табл. 1).

Оцінка бізнес-процесів за участю в доданій вартості приводить до висновку, що найбільш залученими в систему і стратегічно важливими є т. зв. основні процеси. Процеси допоміжні та процеси управління є менш залученими і, відповідно, менш стратегічно важливими.

Дослідниками реінжинірингу [9] запропоновано оцінювання важливості певного процесу як внесок у досягнення ключових факторів успіху КФУ (або CSF – Critical Success Factors). З усіх сформульованих цілей потрібно вибрати вісім найбільш важливих, які називають критичними факторами успіху. Важливість процесу визначається ступенем його внеску в досягнення стратегічних цілей компанії, тому чим більше критичних чинників успіху підприємству розглянутий бізнес-процес, тим більше його важливість (рис. 2).

На думку авторів [1; 7], проведення змін у певному процесі може бути недоцільним із причин високої вартості таких змін, можливих небажаних наслідків або бар'єрів зі сфер «фінанси», «персонал» і «законодавство». До першої групи належать видатки компанії в поточному періоді або можливі інвестиції в нові технологічні засоби, до другої – видатки на подолання супротиву з боку співробітників, до третьої – законодавчі обмеження. Після визначення основних бар'єрів за кожним виділеним бізнес-процесом потрібно розрахувати сумарну величину сил усіх бар'єрів, які можуть перешкодити проведенню змін у ньому. Автори пропонують нормування значень у діапазоні від 1 до 5 для всіх бізнес-процесів [7]. Отримане значення називається ступенем можливості проведення змін у бізнес-процесі. На нашу думку, врахування означених критеріїв є дуже важливим для визначення вагомості процесу в системі, але при цьому бар'єр «законодавство» є екзогенним чинником, вплинути на який організація не в змозі, тому може охарактеризувати структуру бізнес-системи лише опосередковано.

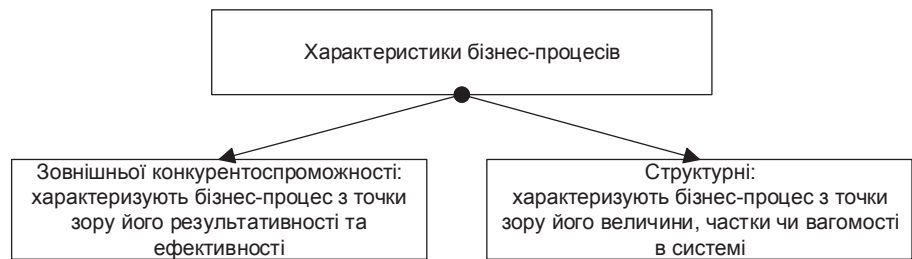


Рис. 1. Групування характеристик бізнес-процесів

Таблиця 1

**Класифікація бізнес-процесів**

	Участь у вартості	Вихід	Споживач	Приклад
Основні	Додають вартість, що має споживчу цінність	Вхід для інших процесів, або кінцевий продукт	Інший бізнес-процес, або кінцевий споживач	Виробництво Транспортування
Допоміжні	Додають вартість продукту, що не має споживчої цінності	Ресурс для інших процесів	Інший бізнес-процес	Внутрішній аудит Охорона
Управління		Результати діяльності організації	Інші бізнес-процеси Власники та інші стейкхолдери	Вибір стратегії розвитку

Джерело: складено авторами на основі [1; 8]

		Критичні фактори успіху								Важливість (кількість CSF)
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Бізнес-процеси	П1			X		X		X	X	4
	П2	X	X		X	X	X	X	X	7
	П3	X	X	X	X	X		X	X	7
	П...	X		X		X		X	X	5
	Пn		X		X		X		X	4

Рис. 2. Матриця співставлення бізнес-процесів та критичних факторів успіху

Джерело: складено авторами на основі [1; 9]

Узагальнюючи думки наведених авторів та на основі власних досліджень вважаємо, що система оцінювання структурних показників бізнес-процесів має ґрунтуватися на таких засадах.

Статус певного процесу в бізнес-системі або його вагомість визначається (рис. 3):

– по-перше, його стратегічною важливістю, тобто роллю, яку він виконує в організації, або внеском у кінцевий результат. Роль може мати визначальний характер для кінцевих результатів усєї організації, для кінцевого споживача або лише для окремих ланок діяльності;

– по-друге, ступенем організаційної залученості бізнес-процесу в систему. Подібний сенс має поняття «організаційна фрагментарність», що використовується низкою авторів як міра взаємозв'язку певного процесу з іншими процесами в організації.

Ці два складника можуть бути описані різними показниками.

Найбільш коректним та обґрунтованим показником, що визначає важливість бізнес-процесу, на перший погляд здається участь процесу в доданій вартості. Додана вартість включає заробітну плату, орендну плату (або амортизаційні відрахування) і прибуток. Визначення частки прибутку, яка припадає на певний бізнес-процес, є ускладненим, оскільки саме частка прибутку й є тією цінністю, що має значення для споживача.

Тому для визначення статусу процесу за доданою вартістю пропонуємо використовувати лише «витратну» її частину:

– оплата праці співробітників, зайнятих у цьому процесі, з урахуванням відрахувань на соціальні заходи;  
– амортизація активів, що використовуються у цьому процесі.

Таким чином, додана вартість, що створюється певним бізнес-процесом, дорівнюватиме:

$$V_i^{ad} = WF_i + A_i, \quad (1)$$

де  $V_i^{ad}$  – додана вартість і-го бізнес-процесу;

$WF_i$  – фонд оплати праці співробітників і-го процесу (з нарахуваннями);

$A_i$  – амортизація активів, використаних в і-му процесі.

Застосування цього показника має певні обмеження. По-перше, цей показник відбиває участь у

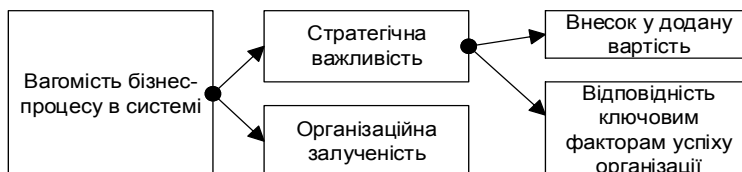


Рис. 3. Складники структурної характеристики бізнес-процесів

Джерело: розроблено авторами

створенні вартості переважно основних процесів, витрати яких можна віднести до собівартості продукції, робіт, послуг. Витрати допоміжних процесів відносяться на адміністративні витрати або витрати на збут, і їх коректне визначення для допоміжних процесів потребує спеціальних зусиль для розрахунків. Для промислових підприємств вартість активів, використовуваних у допоміжних процесах, зазвичай є значно нижчою, ніж активів, використовуваних у допоміжних процесах. Звідси логічно витікає, що значення цього показника для допоміжних процесів буде переважно низьким [10]. Таким чином, використання цього показника є об'єктивним із погляду кількісного вимірювання, але від самого початку передбачає нижче значення для т. зв. «допоміжних» процесів і, що головне, для т. зв. «процесів управління». Тому застосування цього показника буде більш інформативним для порівняння бізнес-процесів у межах однієї групи.

Усунути цей недолік дає можливість використання методу оцінювання участі процесу в ключових факторах успіху CSF, що був описаний вище. Кількість CSF, на які впливає даний процес, становить оцінку його стратегічної важливості:

$$V_i^{CSF} = N_i^{CSF}, \quad (2)$$

де  $V_i^{CSF}$  – цінність і-го бізнес-процесу;

$N_i^{CSF}$  – кількість ключових факторів успіху, які забезпечує і-й процес.

Очевидно, що т. зв. «процеси управління», як, наприклад, фінансове планування, розроблення продукту і т. п., є впливовими на більшу кількість CSF, ніж низка основних бізнес-процесів, що формують додану вартість. Умовним недоліком цього методу можна назвати необхідність додаткових зусиль зі створення експертної комісії з оцінювання відповідності CSF, обробки результатів, а також певний суб'єктивізм оцінок.

Організаційну залученість бізнес-процесу в систему, або фрагментарність бізнес-процесу, на нашу думку, характеризують саме можливість та вартість проведення змін у процесі у сферах «активи» і «персонал». До витрат такого виду належать: витрати на придбання нового або, навпаки, на демонтаж і утилізацію старого обладнання; витрати на придбання нової або коригування старої технології; витрати на зміну організаційної структури, тобто на придбання чи звільнення певних спеціалістів; витрати на перепідготовку персоналу тощо.

Вимірювання цього показника полягає у визначенні суми витрат, яка може мати місце у разі відмови від провадження процесу або його реорганізації.

$$V_i^{ch} = V_i^{as} + V_i^{st}, \quad (3)$$

де  $V_i^{ch}$  – вартість проведення змін;

$V_i^{as}$  – вартість проведення змін в активах підприємства, використаних в  $i$ -му процесі;

$V_i^{st}$  – вартість проведення змін стосовно персоналу, задіяного в  $i$ -му процесі.

Кількісне вимірювання цього показника зазвичай не зазнає труднощів, але, як і багато інших, потребує спеціальних розрахунків.

Таким чином, вагомість бізнес-процесу в системі можна охарактеризувати трьома показниками (табл. 2): доданою вартістю бізнес-процесу; цінністю процесу для ключових факторів успіху; вартістю проведення змін.

Спільним умовним недоліком цих показників є те, що вони не можуть бути розраховані на основі стандартних традиційних форм звітності, а потребують спеціальних зусиль. Перевагою першого з них, на нашу думку, є більша міра об'єктивності, другому й третьому може бути притаманний певний суб'єктивізм. При цьому перший показник більш коректно застосований для основних бізнес-процесів, під час оцінювання та порівняння окремих ланок або навіть операцій бізнес-процесу; другий і третій показники підходять для застосування для всіх груп бізнес-процесів.

Чим більше значення кожного з указаних показників, тим більшою є вагомість бізнес-процесу. Для оцінювання структури бізнес-системи застосування комплексного показника  $\epsilon$ , на нашу думку, більш повним і коректним підходом. Для його реалізації необхідно привести показники до загальних (спільних) одиниць виміру. Найкращим варіантом вважаємо застосування відносних показників структури, тобто частку отриманого значення в сумі значень:

$$k_{x_i} = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i} \quad (4)$$

Відповідно, показниками вагомості бізнес-процесу в системі стають:

– частка в доданій вартості, що вимірюється як відношення доданої вартості бізнес-процесу до доданої вартості підприємства (за вирахуванням прибутку):

$$N_i^{ad} = \frac{V_i^{ad}}{V^{ad}} = \frac{WF_i + A_i}{WF + A}; \quad (5)$$

– вага внеску в ключові фактори успіху – відношення кількості факторів успіху, яким відповідає даний бізнес-процес, до суми CSF, яким відповідають усі вибрані процеси:

$$N_i^{CSF} = \frac{V_i^{CSF}}{N^{CSF}} = \frac{N_i^{CSF}}{\sum_{i=1}^n N_i^{CSF}}; \quad (6)$$

– частка вартості перетворень бізнес-процесу в сумарній вартості перетворень. Визначення останньої потребує певних пояснень.

Як вартість перетворень, на нашу думку, може бути використана вартість підприємства. Традиційно

для комплексної оцінки вартості підприємства у світовій практиці господарювання використовуються три підходи: дохідний (прибутковий), витратний (майновий), порівняльний (ринковий), а також інтегрований, який поєднує декілька підходів. У межах кожного з них виділяють декілька методів. Розгляд переваг, обмежень та умов застосування кожного з підходів виходить за межі даного дослідження, тому ми не будемо детально зупинятися на цих питаннях. За своєю суттю сумарна вартість перетворень найбільш повно відповідає вартості підприємства, розрахованої майновим (витратним) методом. Аргументи на користь такого підходу такі. Відповідно до положень Національного стандарту оцінки № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», витратний підхід – це сукупність методів оцінки, що базуються на визначенні необхідних витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з урахуванням величини його зносу [11], що й являє собою, згідно із цим визначенням, сумарну вартість перетворень. У практиці оцінки вартості підприємства в межах цього підходу найширше використовуються методи: чистої балансової вартості, скоригованої вартості, оцінювання чистої ринкової вартості матеріальних активів, вартості заміщення, відновної вартості, ліквідаційної вартості.

Певним недоліком для використання цього методу оцінки вартості підприємства як бази для визначення організаційної залученості вважаємо те, що вартість підприємства, розрахована майновим методом, не враховує витрат, пов'язаних з організаційними перетвореннями щодо персоналу, оскільки вартість персоналу чинними нормами фінансового обліку не враховується як вартість активів. Відповідно до чинних правил ведення бухгалтерського обліку, витрати на персонал не капіталізуються, а відображаються у складі поточних витрат за видами діяльності.

Таким чином, використання вартості підприємства, визначеної витратним методом, як сумарної вартості перетворень та бази для визначення організаційної залученості не позбавлене недоліків і має бути доповнене вартістю персоналу як активу підприємства. Це доповнення є особливо актуальним для підприємств сфери послуг та дослідницьких установ, де людський капітал дійсно має набагато більше значення, ніж майновий. Для промислових підприємств, особливо в частині основних бізнес-процесів, вартість майна є суттєво більшою, тому використання цього методу вважаємо можливим.

Відповідно, ступінь організаційної залученості бізнес-процесу дорівнюватиме:

$$N_i^{ch} = \frac{V_i^{ch}}{\sum_{i=1}^n V_i^{ch}} = \frac{V_i^{as} + V_i^{st}}{NA}, \quad (8)$$

де  $NA$  – чисті активи підприємства.

Таблиця 2

Показники оцінки вагомості бізнес-процесу в системі

№	Показник	Формула	Переваги	Обмеження
1	Додана вартість бізнес-процесу	$V_i^{ad} = WF_i + A_i$	Легко вимірюється кількісно, що забезпечує об'єктивність оцінки	Не завжди може бути використаний коректно для порівняння основних і допоміжних процесів, а лише в межах однієї групи
2	Цінність бізнес-процесу для ключових факторів успіху	$V_i^{CSF} = N_i^{CSF}$	Універсальний для будь-якої групи бізнес-процесів	Суб'єктивізм оцінок як відповідності процесів CSF, так і самих CSF
3	Вартість проведення змін у бізнес-процесі	$V_i^{ch} = V_i^{as} + V_i^{st}$	Легко вимірюється кількісно, що забезпечує об'єктивність оцінки	Потребує додаткових зусиль з прогнозування майбутніх змін

Джерело: розроблено авторами

Сукупність приведених відносних показників оцінки вагомості бізнес-процесу в системі набуває такого вигляду (табл. 3). Для визначення підсумкової оцінки вважаємо доцільним використання середньоарифметичного значення, оскільки з урахуванням описаних вище обмежень кожного з показників вони мають приблизно рівну вагу й є відносно незалежними показниками оцінки вагомості бізнес-процесу в системі. Велике значення будь-якого з них свідчить про високу вагомість.

Результати досліджень були практично застосовані для оцінки бізнес-системи компанії ТОВ «Аріс», що спеціалізується на виготовленні полімерної тари: тришарових матеріалів на основі алюмінію, крафт-паперу та спеціальних комбінованих плівок для агресивного середовища, надає комплекс послуг із виробництва упаковки і пакетів, виготовлення рулонної упаковки з багатошарових матеріалів із друком чи без. Визначення структурної оцінки бізнес-процесів

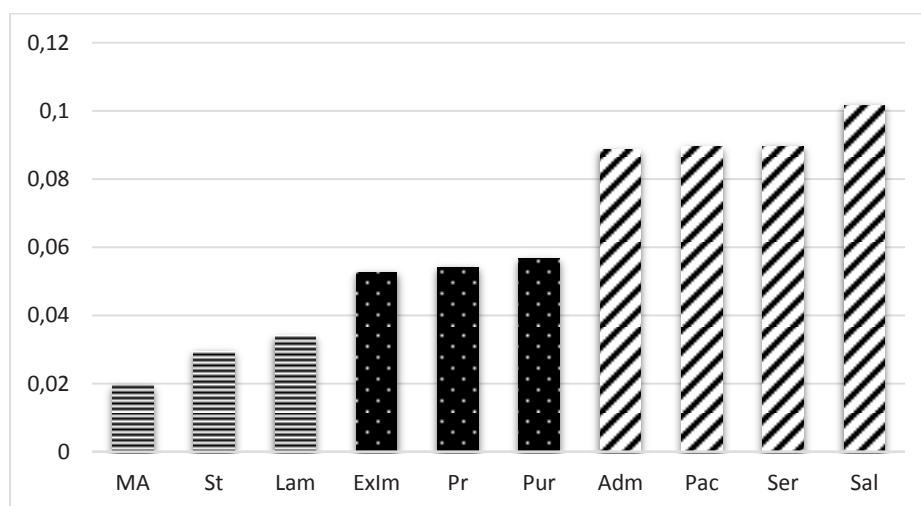


Рис. 4. Значення структурної оцінки бізнес-процесів ТОВ «Аріс»

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 3

Відносні показники оцінки вагомості бізнес-процесу в системі

№	Відносний показник	Формула для розрахунку
1	Частка бізнес-процесу в доданій вартості	$N_i^{ad} = \frac{WF_i + A_i}{WF + A}$
2	Вага внеску бізнес-процесу в ключові фактори успіху	$N_i^{CSF} = \frac{N_i^{CSF}}{\sum_{i=1}^n N_i^{CSF}}$
3	Організаційна залученість бізнес-процесу	$N_i^{ch} = \frac{V_i^{as} + V_i^{st}}{NA}$
	Підсумкова оцінка	$N_i = \frac{\sum_{i=1}^3 N_i^j}{3} = \frac{N_i^{ad} + N_i^{CSF} + N_i^{ch}}{3}$

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

Структурна оцінка бізнес-процесів ТОВ «Аріс», 2016 р.

Бізнес-процес	Позначка	$V_i^{ad}$	$V_i^{CSF}$	$V_i^{ch}$	$N_i^{ad}$	$N_i^{CSF}$	$N_i^{ch}$	$N_i$
Виробництво пакетів	Pac	1580,0	3	433,8	0,186	0,073	0,0092	0,0896
Виробництво ламінатів	Lam	222,5	3	146,9	0,026	0,073	0,0031	0,0341
Виробництво друку	Pr	710,4	3	283,7	0,083	0,073	0,0060	0,0542
Обслуговування виробничих процесів	Ser	1218,0	4	1352,3	0,143	0,098	0,0287	0,0897
Зберігання сировини та матеріалів	St	311,9	2	147,3	0,037	0,049	0,0031	0,0295
Закупка сировини і матеріалів	Pur	194,3	6	44,6	0,023	0,146	0,0009	0,0567
Обслуговування експорту та імпорту	ExIm	76,6	6	133,6	0,009	0,146	0,0028	0,0527
Реалізація (продажі)	Sal	1476,4	5	475,1	0,173	0,122	0,0101	0,1017
Маркетинг і реклама	MA	41,89	2	214,4	0,005	0,049	0,0045	0,0194
Адміністрування	Adm	668,1	7	803,6	0,078	0,171	0,0170	0,0887

Джерело: розраховано авторами

підприємства за наведеним підходом набуває такого вигляду (табл. 4) та наведено наочно на рис. 4.

Рисунок наочно демонструє, що має місце виражене групування бізнес-процесів досліджуваного підприємства за структурними показниками на три групи. Найменшу вагомість у системі мають бізнес-процеси маркетингу та адміністрування, складування та виробництва ламінатів. Наступною групою за ступенем вагомості є процеси обслуговування експортно-імпорتنих операцій, виробництво друку та постачання. Найбільш вагомими в структурі бізнес-системи є процеси реалізації, обслуговування виробничих процесів, виробництва пакетів та адміністрування. Це пов'язано з активною ринковою позицією підприємства щодо завойовування ринку, у зв'язку з чим підприємство утримує досить великий штат відділу продажів. Виробництво пакетів є основним виробничим процесом підприємства, а обслуговування виробничих процесів забезпечує якість вихідної продукції.

**Висновки.** Однією з важливих характеристик бізнес-процесу є його вагомість у системі, яка, своєю чергою, характеризується трьома показниками: доданою вартістю бізнес-процесу; цінністю процесу для ключових факторів успіху, вартістю проведення змін. Запропонований комплексний показник може бути використаний для матричного аналізу бізнес-процесів підприємства на кшталт моделі Мак-Кінсі або інших, що є основою для прийняття управлінських рішень щодо реорганізації бізнес-системи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=43>.
2. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. Вісник ХНТЕУ. 2012. № 2. С. 46–58.
3. Шрайбер Н.Ю. Аналитический инструментарий процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации. Аудит и финансовый анализ. 2010. № 2. С. 32–39.
4. Коваль В.В. Оцінювання розподілу й логістики бізнес-процесів в управлінні операторами телекомунікацій. Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2008. № 2. С. 100–105.
5. Александрова В.А., Манойленко А.В. Оценка эффективности бизнес-процессов интегрированных корпоративных структур. Проблемы экономики. 2014. № 4. С. 249–255.
6. Махметова А.Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 5 (49). С. 82–85.
7. Кизиков И.В., Савченко И.В. Методика выбора бизнес-процессов для оптимизации в интегрированных холдинговых структурах. Современные проблемы науки и образования. 2011. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/100-5163>.
8. Портер М. Конкуренция; пер. с англ. М.: Вильямс, 2006. 608 с.
9. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с.
10. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Кількісне оцінювання ступеню інтеграції підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7 (157). С. 484–495.
11. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» від 10 вересня 2003 року № 1440. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-p>.