

## КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПРОГРАМ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

к.е.н., доц. **Таранюк Л.М., Запорожченко О.М.**  
Сумський державний університет

При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (далі РБП) на підприємстві, необхідно керівництву вибрати найбільш ефективну програму його проведення, тому на допомогу приходять експертні методи оцінки, головна мета яких полягає в виборі найоптимальнішого шляху проведення РБП серед альтернативних програм. Показники, які будуть приймати участь у визначенні альтернативної програми, на прикладі ВАТ «Шляхрембуд» м. Суми показані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Комплексна оцінка альтернативних програм реінжинірингу БП

Критерії	Максимально можлива оцінка, бали (на програму)	Альтернативні програми, бали		
		ПР <sub>1</sub>	ПР <sub>2</sub>	ПР <sub>3</sub>
Фінансова вартість ( <i>NPV, IRR</i> )	20	13	16	11
Термін окупності ( <i>PP</i> )	10	7	5	6
Стратегічна вартість	10	8	7	4
Задоволення інтересів різних груп зацікавлених осіб	10	4	4	5
Ризики	30	25	26	28
Мотивація менеджерів	20	17	15	13
Разом	100	74	74	67

Для порівняння ефективності альтернативних програм, що оцінюються комплексом кількісних і якісних оцінок, може бути застосовано метод відстаней (див. табл. 2). Цей підхід дозволяє привести у порівняний вигляд (нормалізувати) і зв'язати воедино кількісні і якісні оцінки програм. При цьому оціночні показники переводяться у відносні: відносні оцінки кількісних показників розраховують безпосередньо, для отримання відносних оцінок якісних показників їх попередньо переводять у бальні.

Відносна оцінка зазначених показників розраховується за формулою 1:

$$O_k = \sum_{i=1}^n (1 - g_i) \cdot V_i, \quad (1)$$

де  $i$  – порядковий номер показника;  $n$  – кількість показників,  $V_i$  – вагомість  $i$ -го показника,  $g_i$  – відносна оцінка  $i$ -го показника (порівняно з еталоном).

Таблиця 2 – Відносні оцінки показників альтернативних програм реінжинірингу

Критерії	Вагомість показників	Альтернативні програми		
		ПР <sub>1</sub>	ПР <sub>2</sub>	ПР <sub>3</sub>
Фінансова вартість ( <i>NPV, IRR</i> )	0,2	0,81	1	0,68
Термін окупності ( <i>PP</i> )	0,1	0,71	1	0,83
Стратегічна вартість	0,1	1	0,87	0,5
Задоволення інтересів різних груп зацікавлених осіб	0,1	0,8	0,8	1
Ризики	0,3	1	0,92	0,89
Мотивація менеджерів	0,2	1	0,88	0,76
Разом	1,0			

Проведемо розрахунок комплексних оцінок альтернативних програм (за формулою 1):

$$K_1 = (1-0,81)*0,2+(1-0,71)*0,1+(1-1)*0,1+(1-0,81)*0,1+(1-1)*0,3+(1-1)*0,2 = 0,086$$

$$K_2 = (1-0,87)*0,1+(1-0,8)*0,1+(1-0,92)*0,3+(1-0,88)*0,2=0,081$$

$$K_3 = (1-0,68)*0,2+(1-0,83)*0,1+(1-0,5)*0,1+(1-0,89)*0,3+(1-0,76)*0,2=0,224$$

За результатами розрахунків кращою є програма 3.

Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що авторами запропоновано методичний підхід до аналізу та урахування ризиків програм реінжинірингу БП. Запропонований підхід дозволяє провадити багатофакторну оцінку ризиків в умовах нечіткої оцінки впливу окремих факторів, що дозволяє підвищити рівень обґрунтованості програм реінжинірингу БП. Запропоновано підхід до комплексної, з урахуванням ризиків, оцінки альтернативних програм реінжинірингу БП, що розробляються для підвищення ефективності діяльності підприємств та установ. Він дозволяє відібрати кращі з ряду альтернатив програми реінжинірингу.