

Тема 4. Вимірювання бізнес-процесів підприємства

4.1. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів. Ключові показники діяльності для вимірювання бізнес-процесів

4.2. Сучасні методи оцінки бізнес-процесів підприємства (метод аналізу ключових факторів успіху, метод аналізу ієрархій, метод збалансованої системи показників, метод статичної експертної системи ідентифікації бізнес-процесів)

4.3. Оцінка якості функціонування бізнес-процесів

4.1. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів. Ключові показники діяльності для вимірювання бізнес-процесів

Основою вироблення певних управлінських впливів в системі менеджменту бізнес-процесів є їх оцінка. На сьогодні існує безліч підходів до оцінки бізнес-процесів підприємства, які розробляються сучасними авторами: на основі різних методів експертних оцінок; шляхом визначення одиничних, групових і узагальнених показників, що виділяються за певними ознаками; акцентуючи увагу на оцінці окремих характеристик бізнес-процесів тощо.

В загальному розумінні термін оцінка тлумачиться як дія за значенням оцінювати – складати уявлення, робити висновок про кого-, що-небудь, визначати суть, характер, значення, роль і т. ін. чогось. В Економічному енциклопедичному словнику оцінка – це «механізм визначення цінності, вартості і ціни, а також думка спеціалістів про них». Тобто під оцінкою розуміється процес, результатом якого є певне судження або думка про рівень або значення кого-, чого-небудь. Таким чином, **оцінка бізнес-процесів підприємства** – це процес систематичної перевірки, наскільки бізнес-процес здатний виконувати встановлені вимоги та відповідає запланованим результатам. Результатом процесу оцінки є судження про рівень функціонування бізнес-процесу.

Процес оцінки бізнес-процесу передбачає два етапи даного процесу, а саме: підготовчий та оціночний етап. **Підготовчий етап** полягає у визначенні об'єкту і суб'єкту оцінки, формуванні мети оцінки, обґрунтуванні критеріїв оцінки, формуванні показників оцінки, розробки методичного підходу до оцінки. **Оціночний етап** передбачає збір даних про об'єкт оцінки, інтерпретацію цих даних, розрахунок показників оцінки, зіставлення і порівняння показників і критеріїв оцінки, аналіз рівня об'єкту оцінки, розробку та прийняття рішень. При цьому кожен з етапів має циклічний характер.

Розглянемо основні елементи оціночного процесу при оцінюванні бізнес-процесів будь-якого промислового підприємства. Так, об'єктом оцінки виступають бізнес-процеси підприємства, де на вході – вимоги зовнішніх та внутрішніх споживачів та цілі підприємства, на виході – рівень задоволеності вимог споживачів та ступінь досягнення поставлених цілей.

Суб'єктом оціночного процесу є власники та керівники бізнес-процесів, працівники цього підприємства, що наділені відповідними правами та мають відношення до даного процесу, а також споживачі бізнес-процесів (внутрішні та зовнішні) відповідно до тих процесів, оцінка яких здійснюється.

Метою оцінки бізнес-процесів є встановлення рівня їх функціонування з точки зору досягнення запланованих результатів або виконання встановлених вимог внутрішніх та зовнішніх споживачів та відповідності фактичних показників реалізації процесів запланованим. Результати оціночного процесу є підґрунтям формулювання висновків та рекомендацій щодо необхідності поліпшення бізнес-процесів.

Критерій у загальному випадку це «підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось, мірило». Однак *при оцінці бізнес-процесів під критерієм будемо розуміти саме еталонну міру, ідеал, з яким співвідносять визначені показники, які характеризують оцінюваний бізнес-процес*. Так, наприклад, у якості критеріїв можуть виступати або заплановані значення показників, або максимальні (мінімальні) їх значення в залежності від спрямованості векторів тощо. Тобто це своєрідний орієнтир, до якого повинен прагнути бізнес-процес.

Показник – це кількісно-якісна характеристика певної властивості соціально-економічних об'єктів і процесів; якісно визначена величина, що є результатом виміру чи розрахунків. Таким чином, *під показником будемо розуміти кількісно-якісні характеристики змісту досліджуваного об'єкту (бізнес-процесу), на підставі яких можна робити висновки про рівень його функціонування*. Найменування показника охоплює терміни, що позначають: об'єкт вимірювання, стан чи процес, у якому перебуває об'єкт, формальну характеристику показника, доповнення (додаткові ознаки), що не виражає основного економічного змісту показника, а уточнює його конкретне кількісне значення.

В даний час оцінка бізнес-процесів здійснюється на основі різних показників. При цьому в сучасній літературі виділяються різноманітні підходи до їх обґрунтування: відповідно до мети використання, для встановлення рівня функціонування окремих характеристик бізнес-процесу, шляхом виділення показників результативності, ефективності та гнучкості та ін.

Так, враховуючи мету використання, виділяються показники результату, діагностичні показники та показники компетенції. При цьому, **показники результату**, дають кількісну оцінку того, яких результатів підприємство досягло за минулий період (чистий дохід, рентабельність інвестицій, частка ринку); **діагностичні показники** – індикатори майбутніх результатів представляють собою ключові фактори успіху підприємства (точність доставки, якість послуги, час виробничого циклу, задоволеність споживача); **показники компетенції** відображають властивість та готовність підприємства до змін (капіталовкладення в розробку продукції, рівень кваліфікації персоналу, інноваційний потенціал, гнучкість переходу до надання нової послуги).

Під компетенцією розуміється *готовність підприємства до адаптації у результаті будь-яких змін (вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на результати функціонування організації)*. У загальному вигляді під компетенцією розуміється коло питань, в яких будь-хто добре обізнаний або коло повноважень та прав будь-кого.

Основними характеристиками оцінки виступають час, якість, витрати і продуктивність. Показники часу вимірюють своєчасність виконання бізнес-

процесу і відображають тривалість циклу процесу; якість розглядається як ступінь, за яким сукупність характеристик продукту або послуги задовольняє вимоги або сподівання споживачів; витрати є одним з найважливіших показників, які відображають функціонування процесу; продуктивність оцінює ступінь досягнення процесом поставлених перед ним цілей і фокусує увагу на обсязі продукції або послуг, що випускається.

Крім того, показники бізнес-процесів можна поділити на три групи: 1) показники процесу, 2) показники продукту процесу та 3) показники задоволеності клієнтів процесу.

При цьому, *показники процесу* можуть бути визначені як числові величини, що характеризують перебіг самого процесу і витрати на нього. До показників процесу належать показники часу виконання, технічні показники, показники вартості і показники якості.

Показники продукту (послуги) – числові величини, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (загальний обсяг послуг, номенклатура наданих послуг тощо).

Показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживача результатами процесу (виходом, послугою). При цьому слід розрізняти задоволеність споживача (внутрішнього і зовнішнього) виходом процесу і задоволеність кінцевого споживача одержаною продукцією або послугою.

Найбільш розповсюдженим підходом до оцінки бізнес-процесів підприємства, що спрямований на оцінку їх окремих характеристик та декларується стандартом ДСТУ ISO 9001:2001 і підтримується більшістю авторів, є виділення **показників результативності, ефективності і гнучкості**. При цьому **результативність** розглядається як ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів і оцінюється як відношення фактичного виходу процесу до запланованого. Так, до показників результативності відносять точність виконання замовлення, своєчасність виконання замовлення, рівень задоволеності споживачів процесу тощо. **Ефективність** відображає наскільки використовуються виділені ресурси і визначається відношенням вихідних ресурсів процесу до вхідних. Як правило, ефективність визначається через витрати часу і ресурсів, які повинні бути мінімізовані. **Гнучкість (адаптивність)** розглядається як властивість процесу досягати ефективності і результативності в умовах, що змінюються. Кількісна оцінка гнучкості може бути виражена як різниця між значеннями показників ефективності і/або результативності в нормальних (базових) умовах і значенням відповідних показників, отриманих в період змін.

Зазначені показники оцінки процесів мають дещо розрізнений характер. Так, показник результативності у загальному вигляді відбиває якість продукту, що отримує споживач і спрямований на оцінку результату процесу; ефективність відображає ступінь використання ресурсів і є характеристикою процесу; гнучкість можна використовувати для аналізу динаміки показників результативності і ефективності.

Формування показників оцінки бізнес-процесів підприємства пропонується здійснювати, ґрунтуючись на наступних положеннях: *по-перше*, вважати, що показник оцінки бізнес-процесу – це кількісне вираження певної сукупності його властивостей і характеристик; *по-друге*, врахувати, що оцінка бізнес-процесу передбачає визначення ступеню виконання встановлених вимог внутрішніх та зовнішніх споживачів (задоволеність зовнішнього споживача визначається якісними характеристиками результату бізнес-процесу, а внутрішнього – якісними і витратними характеристиками саме процесу, як інструменту досягнення бажаного результату); *по-третє*, вказати на необхідність оцінки бізнес-процесу за підпроцесами (процесами); *по-четверте*, акцентувати увагу на визначенні впливу кожного окремого процесу на досягнення основного результату бізнес-процесу, що отримує зовнішній споживач.

Визначені положення знаходять своє відображення в теорії та практиці використання **функціонально-вартісного аналізу (ФВА)** – методі техніко-економічного дослідження об'єктів різної природи, направленою на оптимізацію співвідношення між споживчими властивостями об'єктів і витратами на їх реалізацію. Доцільність використання методу ФВА при оцінці бізнес-процесів пояснюється наступними причинами: можливість системного оцінювання окремих процесів; встановлення їх взаємодії та впливу на отримання результату бізнес-процесу; визначення витрат на реалізацію процесів та формулювання висновків щодо ефективності їх використання; оцінювання якісних характеристик процесів.

Визначати показники оцінки бізнес-процесів слід з дотриманням наступних вимог: вимірюваність; характеристика за допомогою показників тільки оцінюваного процесу, а не підприємства в цілому; «прозорість» для керівництва; зручність для власників процесів, які управляють ними на основі встановлених показників; наявність єдиної шкали виміру.

Таким чином, показниками оцінки процесів можуть бути: показник важливості, комплексний показник якості та коефіцієнт ефективності використання витрат.

Так, **показник важливості** відображає наскільки оцінюваний процес впливає на реалізацію бізнес-процесу та необхідний для отримання його основного результату, що одержує зовнішній споживач. Тобто під важливістю процесу розуміється його значення у досягненні кінцевого результату бізнес-процесу. Визначення даного показника дає можливість, з одного боку, порівняти аналізовані процеси між собою з погляду внеску в реалізацію бізнес-процесу, з іншого – співставити рівень витрат і якості процесу з його фактичним впливом на досягнення результату.

Витрати відображають економічну природу функціонування процесу, однак визначення лише величини витрат на процес не дає повного уявлення про ефективність його функціонування. Тому необхідним є введення показника ефективності використання витрат, який враховує їх надлишок.

У загальному вигляді **категорія «якість»** визначається як сукупність характеристик, властивих об'єкту, або ступінь їх відповідності певним вимогам або та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого-, чого-небудь; сукупність

характеристик продукції або послуг щодо її здатності задовольняти встановлені та передбачені норми.

Виходячи з того, що вимоги до якості процесів формуються внутрішніми і зовнішніми споживачами, то поняття «**якість процесу**» можна сформулювати як *сукупність властивих характеристик процесу, рівень яких дозволяє задовольнити потреби різних зацікавлених сторін*. В свою чергу якість процесу характеризується різними складовими, тому її визначення відбувається на основі часткових показників, які б дали змогу оцінити і якість окремих характеристик процесу, і задоволеність вимог зовнішнього споживача, і вплив неякісного виконання процесу на функціонування інших процесів тощо. Узагальнена оцінка якості визначається шляхом розрахунку комплексного показника якості.

Введення даних показників для оцінки процесів дозволить: отримувати інформацію про якість результату бізнес-процесу і його властивості, а також про якісні характеристики процесів, що забезпечують отримання даного результату; систематизувати інформацію про економіку процесу і оптимізувати витрати на отримання запланованого результату; провести моніторинг задоволеності споживачів бізнес-процесу для своєчасного прийняття управлінських рішень.

4.2. Сучасні методи оцінки бізнес-процесів підприємства (метод аналізу ключових факторів успіху, метод аналізу ієрархій, метод збалансованої системи показників, метод статичної експертної системи ідентифікації бізнес-процесів)

Для отримання повної, достовірної та об'єктивної інформації про рівень функціонування бізнес-процесів необхідно мати *методичний підхід до їх оцінки – сукупність способів і прийомів формування і використання певної системи вимірів для формулювання відповідних висновків про стан оцінюваного об'єкту (бізнес-процесу)*. Крім того визначення показників оцінки бізнес-процесів повинне забезпечуватись відповідною методологією для їх систематизації та узагальнення результатів.

В наш час оцінка бізнес-процесів підприємства здійснюється на основі комбінації різних методів експертних оцінок: методу аналізу ключових факторів успіху, методу аналізу ієрархій, методу збалансованої системи показників, статичної експертної системи ідентифікації бізнес-процесів тощо.

Так, *метод аналізу ключових факторів успіху*, запропонований авторами М. Робсоном і Ф. Уллахом, *полягає в ранжуванні бізнес-процесів за ступенем важливості, яку вони мають при реалізації ключових факторів успіху (КФУ), а також за експертною оцінкою ефективності організації бізнес-процесів*. При цьому під ключовими факторами успіху розуміються загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі та сприяє досягненню його фінансового успіху. Так, для підприємства, що надає послуги або виготовляє продукцію масового вжитку, КФУ можуть бути якість послуг/товарів, конкурентоспроможність тарифів/цін, культура обслуговування, зручність способу оплати послуг, час доставки товару тощо.

Після визначення КФУ розраховується ступінь впливу кожного бізнес-процесу на досягнення даних факторів. Якщо бізнес-процес впливає на один КФУ, то оцінка впливу рівна 1, якщо ж не впливає – 0.

Сумарна оцінка важливості бізнес-процесу визначається сумуванням оцінок його впливів на досягнення КФУ. Рівень організації кожного бізнес-процесу оцінюється за шкалою від 0 до 4 балів (0 – найгірше організовані, 4 – найліпше організовані). Результатом такої оцінки є діаграма, що відображає „профіль розвитку” підприємства. Правило ранжування бізнес-процесів за показниками важливості та рівнем організації формулюється наступним чином: **«Чим більш важливий бізнес-процес і чим він гірше організований, тим в більшій мірі він потребує поліпшення»**.

Основною перевагою даного методу є простота у використанні. Але можна відзначити і певні недоліки: по-перше, КФУ не мають вагових оцінок, а ступінь впливу на них бізнес-процесу оцінюється за спрощеною логікою; по-друге, ефективність організації бізнес-процесу не розглядається в аспектах КФУ і не оснований на об'єктивних кількісних даних.

Виділені проблемні питання методу аналізу КФУ можуть бути усунені при використанні *методу аналізу ієрархій*, який передбачає визначення КФУ як критеріїв оцінки бізнес-процесів в контексті цілей, які розглядаються, та присвоєння вагових оцінок важливості кожному фактору. При цьому порівняння факторів здійснюється не абстрактно, а під кутом зору сформульованої місії і особливостей положення підприємства на ринку.

Розрахунки проводяться за допомогою матриці „причина – наслідок”. Для цього на горизонтальній шкалі матриці відкладаються всі відібрані КФУ для реалізації мети (зазначаючи питому вагу кожного фактору), а на вертикальній – бізнес-процеси, необхідні для реалізації КФУ. Після цього в сегментах матриці визначається спрямованість і інтенсивність взаємодії методом попарних порівнянь (присвоюються значення від 0 до 3). Сумарна оцінка ваги альтернатив розраховується шляхом множення ваги i -ої альтернативи по відношенню до j -го фактору та ваги j -го фактору. Отримані значення сумарної оцінки ваги альтернатив повинні прямувати до максимуму. Тому формування висновків про поліпшення бізнес-процесів здійснюється виходячи з найменших значень оцінок.

Перевагами даного методу є використання ключових факторів успіху як критеріїв оцінки бізнес-процесів в контексті цілей, які розглядаються; визначення вагових коефіцієнтів залежності цілей між собою і вплив факторів успіху на цілі; питома вага важливості кожного бізнес-процесу може бути прорахована шляхом сумування оцінок за всіма шляхами, які ведуть до даного бізнес-процесу. Однак *труднощі* практичного використання методу можуть виникати з наступних причин: по-перше, в одному дереві цілей можливе об'єднання набору факторів, які можуть відноситись до різних альтернатив, тому є необхідність розробляти спеціальні ієрархії цілей для кожної стратегії окремо; по-друге, суб'єктивна оцінка експертів не підкріплюється автоматизованим аналізом реальних кількісних показників підприємства.

Встановлені недоліки усуваються з використанням *методу збалансованої системи показників (ЗСП)*, який досліджує не альтернативи стратегій для виду

діяльності, а ієрархічно упорядковану сукупність цілей в рамках визначеної стратегії, для кожної з яких будується система показників оцінки бізнес-процесів і ресурсів, що використовуються. Для кожної стратегії будується своя збалансована система (карта) показників. Сутність методу ЗСП полягає в розподілі цілей організації виду діяльності по чотирьом послідовно пов'язаним перспективам: *фінанси, споживачі, внутрішні процеси, навчання і зростання*.

Першим етапом реалізації методу ЗСП є створення стратегічної карти підприємства, в якій описаний обмежений набір показників, та особливий фокус на взаємозв'язок перспектив і показників із зазначенням причинно-наслідкових зв'язків. Далі створюється матриця показників, в якій наведені ті складові, які необхідні для встановлення їх необхідності і визначення, та встановлюється внесок кожного бізнес-процесу при реалізації конкретної мети підприємства. Для цього обираються ті процеси, які впливають на досягнення встановленої мети і розробляється відповідна структура ЗСП із зазначенням цільових значень показників (планові значення показників, підбір яких здійснюється на базі й з урахуванням раніш встановлених зв'язків). Показники оцінки бізнес-процесів представляються у вигляді рахункової карти, за результатами якої можна зробити висновок про вплив функціонування кожного бізнес-процесу на реалізацію поставленої мети. Завершальним етапом впровадження ЗСП є формування стратегічних ініціатив на основі отриманих даних. У якості ініціатив можуть бути: розробка надійної системи виконання замовлень і виставлення рахунків з метою зниження витрат, удосконалення процесів виконання замовлень, збільшення завантаження виробничих потужностей, максимальне підвищення ступеню задоволеності клієнта тощо.

Перевагами даного методу є: цілі точок зору можуть бути розподілені по різним стратегіям, які не мають протиріч між собою; побудування дерева цілей відбувається відповідно причинно-наслідковим зв'язкам ієрархії точок зору (перспектив); даний метод може використовуватись для моніторингу і регулювання реалізації бізнес-процесів на різних стадіях функціонування.

Однак, розглянутий метод має і певні *негативні аспекти* у практичному використанні. Метод ЗСП в більшій мірі орієнтований на стратегічний аналіз і моніторинг реалізації цілей підприємства, тому отримання інтегральних оцінок ефективності виконання бізнес-процесів по різним цілям не передбачений. Показники оцінки досягнення цілей можуть служити тільки індикаторами стану цілей і не можуть використовуватись для діагностики порушень у відповідних бізнес-процесах. Ступінь складності впровадження ЗСП надмірно високий, оскільки вибір стратегічних дій ЗСП описаний авторами не точно.

Статична експертна система ідентифікації бізнес- процесів, в свою чергу, дозволяє реалізувати найбільш позитивні характеристики розглянутих методів. Етапи оцінки бізнес-процесів даним методом виконуються у наступній послідовності:

- 1) Визначення КФУ, що оцінюють, з одного боку, конкурентні переваги продукції і послуг, з іншого, – обмеження на реалізацію бізнес-процесів.
- 2) Встановлення показників оцінки бізнес-процесів відповідно КФУ, з якими вони пов'язані.

3) В рамках кожної підцілі останнього рівня для кожної пари «Бізнес-процес – конкурентна перевага» і «Бізнес-процес – обмеження» здійснюється: якісна інтерпретація кількісних значень показників за спеціальними шкалами, причому для конкурентних переваг коефіцієнт впевненостізначається по правилу «Чим гірше значення показника, тим вище значення коефіцієнту впевненості для поліпшення бізнес-процесів», а для обмеження навпаки – «Чим краще значення показників обмежень, тим вище значення коефіцієнту впевненості»; об'єднання отриманих коефіцієнтів впевненості по всім конкурентним перевагам і обмеженням; об'єднання коефіцієнта впевненості конкурентних переваг і обмежень для підцілі.

4) Розрахунок нормалізованих від 0 до 1 вагових коефіцієнтів, використовуючи метод аналізу ієрархій, в рамках дерева цілей.

5) Об'єднання отриманих оцінок підцілей кожного бізнес-процесу (пункт 1) з урахуванням отриманих вагових коефіцієнтів підцілей (пункт 2).

6) Ранжування бізнес-процесів у результаті розрахунку інтегральних оцінок. При цьому в першу чергу поліпшуються бізнес-процеси з оцінками від 0,8 до 1,0; поліпшуються у наступному порядку – оцінка від 0,5 до 0,8; не потребують поліпшення бізнес-процеси з оцінками нижче 0,5.

Перевагами експертної системи ідентифікації бізнес-процесів є: розділення КФУ на фактори, які оцінюють конкурентні переваги продукції і послуг, і обмеження на реалізацію бізнес-процесів; встановлення показників тільки відповідно КФУ; причинно-наслідкові зв'язки цілей і факторів успіху реалізуються у вигляді системи правил із зазначенням коефіцієнтів впевненості їх використання. Однак, *негативними аспектами даного методу є:* оцінка бізнес-процесів здійснюється тільки на останньому рівні ієрархії дерева цілей; ступінь впливу бізнес-процесу на КФУ не підтримується кількісними даними і проводиться на суб'єктивній основі; трудомісткість практичного використання і складність визначення конкурентних переваг і обмежень на реалізацію цілей і, відповідно, встановлення взаємозв'язку з бізнес-процесами.

Аналіз сучасних методів оцінки бізнес-процесів з точки зору рішення поставлених задач і практичного використання дозволяє зробити наступні висновки. *По-перше*, спрямованість розглянутих методів полягає в оцінці діяльності підприємства з погляду досягнення певної місії і підпорядкованим їй стратегіям або забезпеченню конкурентних позицій на ринку, при цьому бізнес-процеси розглядаються як інструмент досягнення поставлених цілей, і не акцентується увага на детальній оцінці їх окремих характеристик. *По-друге*, дані методи спрямовані на експертну оцінку бізнес-процесів і не передбачають аналізу вартісних та якісних їх характеристик. *По-третє*, застосовувані методи оцінки не передбачають порівняльної бази аналізованих бізнес-процесів між собою з метою виявлення слабких місць їх функціонування. *По-четверте*, представлені методи не забезпечують комплексність охоплення взаємодіючих бізнес-процесів.

Встановлені недоліки сучасних методів, складність та трудомісткість їх практичного використання зумовлюють необхідність розробки нових підходів до оцінки бізнес-процесів, а, відповідно, і нової методології.

4.3. Оцінка якості функціонування бізнес-процесів

Оцінка якості бізнес-процесу передбачає формулювання суджень наскільки сукупність властивих йому характеристик здатна задовольняти вимоги різних зацікавлених сторін. *Інформація про якість його функціонування є основою для формулювання висновків щодо ефективності роботи підприємства з зовнішніми споживачами, про результативність аналізованих процесів, про рівень задоволеності вимог внутрішніх споживачів процесів тощо.* Однак питання щодо оцінки якості бізнес-процесів в наш час вирішено недостатньо. Здебільшого увага авторів акцентується на оцінці якості продукту (послуги) як основного результату бізнес-процесу і не оцінюються окремі характеристики процесу. Тому розробка методичного підходу щодо оцінки якості бізнес-процесів є актуальним завданням.

Питання оцінки якості процесів (функцій, робіт) здебільшого вирішується в наукових працях, присвячених практичному використанню функціонально-вартісного аналізу. Авторами виділяються певні показники оцінки якості, однак при їх визначенні увага акцентується на характері досліджуваних функцій. Так, з одного боку, існують показники, що спрямовані на оцінку управлінських функцій (процесів), з іншого – на оцінку виробничих технологічних процесів.

На основі використання ФВА пропонується визначати якість управлінських функцій шляхом розрахунку наступних показників: коефіцієнт використання технічних засобів при виконанні функції, коефіцієнт організації робочих місць виконавців функції, коефіцієнт нормування праці виконавців функції, коефіцієнт регламентації функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій управління, коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах, що залежать від роботи апарату управління. Тобто визначаються показники, що використовуються для оцінки ефективності роботи апарату управління підприємства.

В свою чергу якість технологічного процесу визначається на основі коефіцієнтів актуалізації, зосередження, функціональних можливостей (гнучкості) та сумісності, що спрямовані на оцінку функціональної організованості процесів.

Аналіз даних показників дозволяє зробити наступні висновки: *по-перше*, оцінка якості управлінських функцій проводиться шляхом аналізу якості роботи підрозділів та виконавців, що приймають участь у реалізації процесів, і не акцентується увага на оцінці їх окремих характеристик; *по-друге*, вихідними даними для оцінки якості виробничих процесів є інформація про кількість функцій або операцій, які необхідні для виготовлення певного виробу або товару, однак отримання таких даних при оцінці процесів сфери послуг практично неможливе.

Враховуючи встановлені недоліки показників оцінки якості процесів та виходячи з того, що процеси бізнес-процесу промислових підприємств мають як управлінський, так і виробничий характер, то методичний підхід до оцінки якості бізнес-процесів має ґрунтуватись на наступних положеннях: *по-перше*, оцінювання якості бізнес-процесу здійснювати по процесам; *по-друге*, встановити показники, що спрямовані на оцінку окремих характеристик процесу; *по-третє*,

вказати на необхідність оцінювання рівня задоволеності споживачів процесу; *по-четверте*, акцентувати увагу на необхідності встановлення впливу неякісного функціонування процесу на реалізацію інших процесів.

Так, кожен процес аналізованого бізнес-процесу оцінюється за допомогою набору спеціальних показників. Оцінка основних характеристик процесу забезпечується визначенням показників оцінки входу, процесу і виходу. Показники входу (виходу) – це кількісна характеристика властивостей входу (виходу) процесу, що є складовими його якості.

Показники процесу – кількісні величини, що відображають рівень функціонування та спосіб реалізації процесів.