

Вікторія В. Турчак

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У статті досліджено сутність та види бизнес-процесів у малому підприємстві. Проаналізовано проблеми малого підприємництва та запропоновано заходи з підвищення результативності бизнес-процесів.

Ключові слова: бизнес-процес; результативність; процесний підхід; регулювання запасів; рентабельність запасів.

Форм. 1. Рис. 1. Табл. 1. Літ. 13.

Виктория В. Турчак

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

В статье исследованы сущность и виды бизнес-процессов в малом предпринимательстве. Проанализированы проблемы малого предпринимательства и предложены меры по повышению результативности бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс; результативность; процессный подход; регулирование запасов; рентабельность запасов.

Viktoriiia V. Turchak¹

PERFORMANCE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN SMALL BUSINESS

The essence and the types of business processes are considered in the article. The current problems in small business functioning are analyzed, and the measures increasing business process efficiency are proposed.

Keywords: business process; efficiency; process approach; stock management; stock profitability.

Постановка проблеми. Для комерційних підприємств актуальною стає проблема завоювання й утримання лідерства у своєму секторі ринку. Мету управління компанією можна сформулювати як підвищення ефективності бізнесу, створення збалансованої системи управління ресурсами. Досягнення мети часто ускладнено через втрати часу, які збільшують витрати, не створюючи доданої вартості. Зазначене виникає через неузгодженість управлінських рішень, особливо з урахуванням довгострокової перспективи, відсутність системи оперативного моніторингу показників ефективності бизнес-процесів. У період кризових явищ найбільший негативний вплив відчувають суб'єкти малого підприємництва. Один із способів зниження витрат та підвищення ефективності діяльності полягає у вмінні управляти бизнес-процесами, аналізувати та вдосконалювати їх.

Саме процесний підхід, за якого вся діяльність організації розбивається на безліч бизнес-процесів є найбільш прийнятним і максимально сприяє досягненню цілей підприємства. При процесному підході до управління кожна структурна одиниця організації забезпечує виконання конкретних бизнес-процесів, в яких вона бере участь, підвищується керованість і ефективність діяльності в цілому. Вдосконалення бизнес-процесів забезпечуватиме покращення кількісних та якісних показників, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

¹ Vinnytsya Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління бізнес-процесами сьогодні є об'єктом дослідження багатьох вчених. Серед них Т. Давенпорт [12], Е. Демінг [13], В.Г. Єліфьоров [1], С.В. Знахур [3], Г.Н. Калянов [2], С.В. Мінухін [3], В.С. Пономаренко [3], К.Л. Потопа [10], В.В. Репін [1], М. Робсон [4], О.В. Ткаченко [10], Ф. Уллах [4], М. Хаммер [7], Дж. Харрінгтон [8], В. Холин [9], В. Череп [10], Дж. Чампі [7], А.-В. Шеєр [11] та інші. Незважаючи на численні дослідження, вітчизняні підприємства орієнтуються переважно на функціональний підхід до управління, що свідчить про необхідність подальших розробок у цій сфері та адаптації світового досвіду до вітчизняних умов.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень та надання практичних рекомендацій з підвищення результативності бізнес-процесів у малому підприємстві.

Основні результати дослідження. Історично концепція бізнес-процесу з'явилася як відповідь на чисельні недоліки управління. Традиційне управління підприємством поділяється на функціональні сфери, за які відповідають різні відділи: постачання, виробництво, фінанси, бухгалтерія, продажі тощо. Неефективність такої системи обумовлена переслідуванням особистих цілей або цілей свого підрозділу, відсутністю націленості на кінцевий результат – задоволення потреб клієнтів. Шляхом вирішення даної проблеми на системних засадах є впровадження управління на основі бізнес-процесів.

Розглядаючи сутність процесного підходу, необхідно звернутися до визначення, що міститься в нормативній базі, яка регулює його використання. Згідно з ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» під «процесним підходом» розуміють застосування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікацією і взаємодіями, а також керування ними для одержання бажаного результату [5].

На сучасному етапі розвитку теорії і практики управління поняття «процес» (або «бізнес-процес») є одним з базових. З огляду на його значущість, в літературі зустрічаються численні спроби сформулювати зміст цього терміну. Найбільш ґрунтовними з них є наступні.

Е. Демінг під бізнес-процесом пропонує розглядати будь-який вид діяльності в роботі організації [13]. Основоположники процесного підходу М. Хаммер та Д. Чампі бізнес-процес визначають як сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один або кілька видів ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що представляють цінність для споживача [7, 21].

Д. Харінгтон вказує на те, що процесом прийнято називати послідовність взаємопов'язаних дій з перетворення входів на виходи, в ході якої перші набувають цінності, додану обробкою [8, 27]. В. Холин у бізнес-процесах вбачає стійкий, регулярний, логічно взаємопов'язаний набір дій і процедур з досягнення певного результату бізнес-діяльності [9, 58].

Т. Давенпорт визначає бізнес-процес як набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності [12, 40].

В.Г. Єліфєров та В.В. Репін вказують, що це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, яка за встановленою технологією

використання методів і ресурсів перетворює входи на виходи, які являють цінність для споживача [1, 29].

За методологією функціонального моделювання IDEF0 процес представляється у вигляді функціонального блоку, який перетворює входи на виходи за наявності необхідних механізмів (ресурсів) у керованих умовах.

Визначаючи сутність даного поняття, слід відзначити, що найбільш загальним уявленням про бізнес-процеси є підхід «вхід-перетворення-вихід». Управління будь-яким процесом в торговельних організаціях, починаючи від закупівлі товару, закінчуючи його реалізацією, має входи і виходи, тобто він виходить від керівництва і має певні результати. Для виконання процесу необхідні ресурси, що знаходяться в розпорядженні власника (керівника) процесу. Для можливості здійснення управління процесом його власник повинен отримувати інформацію про хід процесу і від споживачів (клієнтів) процесу. Відповідно, керівник ставить цілі процесу і повинен отримувати регулярну звітність про його хід. Сам же власник процесу приймає безпосередньо управлінські рішення.

Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» надає можливість сформулювати власне бачення сутності бізнес-процесу підприємства як впорядкованої послідовності дій, спрямованої на досягнення певної мети в рамках загальної місії підприємства (задоволення потреб споживачів шляхом реалізації продукції), що базується на певних ресурсах; організованої у відповідному порядку; результат якої є значущим для клієнта, іншого бізнес-процесу, організації та здатен змінюватися під впливом факторів ринкової кон'юнктури.

Від ефективності окремих бізнес-процесів, які у своїй сукупності складають модель бізнесу будь-якої компанії, залежить успіх бізнесу в цілому. Це визначає конкурентні переваги тих підприємств, на яких бізнес-процеси чітко визначені та регламентовані, а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Саме ці компанії стають найуспішнішими. Крім зазначеного, важливими елементами також є гнучкість і висока мотивація персоналу, орієнтація на потреби споживачів, використання сучасних інформаційних технологій. Проведене опитування керівників 20 малих підприємств Вінницького регіону, що займаються різними видами діяльності, дозволило встановити такі основні проблеми:

- 1) низькі та нестабільні продажі;
- 2) проблеми з персоналом (низька кваліфікація, плинність, низька продуктивність праці, незацікавленість у досягненні кращих результатів);
- 3) недостатній (нестабільний) прибуток тощо.

Зазначені проблеми вказують на те, що за рівнем розвитку малі підприємства належать до спонтанного, якому часто притаманні унікальні властивості, авторитарний стиль керівництва, залежність всіх бізнес-процесів від ключової особи, відсутність налагодженої системи. У своїй більшості суб'єкти малого підприємництва не досягають наступного рівня розвитку – налагодженої системи, яка є вибудованою, ефективно працюючою, з передбачуваними результатами, незалежною від конкретних особистостей. Таку бізнес-систему можна тиражувати і передавати управління нею.

Слід зазначити, що визначені проблеми слід досліджувати в комплексі на основі глибокого аналізу бізнес-процесів (управлінських, основних, допоміжних), в іншому випадку за умови усунення наслідків, окремих складових негативних факторів, будуть з'являтися інші «вузькі місця».

Управлінські бізнес-процеси ми пропонуємо розподілити для суб'єктів малого підприємництва за такими напрямками:

- 1) управління основним та оборотним капіталом;
- 2) управління персоналом;
- 3) управління результатами;
- 4) управління інноваціями;
- 5) управління реалізацією соціальної місії.

Узагальнення проведених нами досліджень встановило, що на більшості малих підприємств відбувається зменшення майна, в т.ч. суттєве скорочення оборотних коштів. При цьому ефективність використання основних фондів зростає. Політика управління персоналом є характерною для кризового періоду: відбувається поступове його скорочення через зниження загальних результатів діяльності, що дозволяє підвищувати продуктивність праці. Чистий прибуток має тенденцію до суттєвого зниження, для багатьох досліджуваних підприємств 2014 р. став збитковим. Інноваційні підходи в управлінні використовуються недостатньо або не використовуються взагалі. Управлінню реалізацією соціальної місії не відводиться належна увага.

Основні бізнес-процеси включають постачання, регулювання запасів, продажі тощо. Серед основних бізнес-процесів вагоме значення відводиться регулюванню запасів, оскільки вони являють собою найбільші сукупні інвестиції в активи для більшості виробничих, гуртових та роздрібних підприємств. Практичні дослідження [6] базуються на рентабельності запасів як основному показнику ефективності діяльності підприємства. Згідно з даним підходом, рентабельність запасів визначається як:

$$P = \frac{ЧП}{ТЗ} = \frac{ЧП}{ТО} \times \frac{ТО}{ТЗ}, \quad (1)$$

де P – рентабельність запасів; $ЧП$ – чистий прибуток за період; $ТЗ$ – середня вартість запасів за період; $ТО$ – товарооборот за період.

З даної формули можна побачити, що автор визначає два показника, які характеризують рентабельність запасів:

- 1) рентабельність продажів ($ЧП/ТО$);
- 2) оборотність товарних запасів ($ТО/ТЗ$).

При виконанні математичних дій показник, що є у чисельнику та знаменнику, скорочується, що не впливає на першу формулу рентабельності товарних запасів, але вказує на інструменти управління.

Визначена рентабельність запасів повинна знаходитись в певних межах. Якщо її значення менше 50% (що ми і спостерігаємо на досліджуваних підприємствах), це означає, що підприємство має фінансові проблеми (табл. 1). Значення, що перевищує 50%, свідчить про розвиток та «фінансове здоров'я» компанії. Як було визначено, на рентабельність товарних запасів здійснюють вплив два показника – рентабельність продажів та оборотність товарних запасів. Рівень рентабельності продажів залежить від двох показників – чистого

прибутку та доходу. Швидкість обігу товарних запасів визначається за допомогою чистого доходу та середнього значення товарних запасів. Чистий прибуток формується на основі валового прибутку за мінусом операційних витрат (з урахуванням податку на прибуток). На валовий прибуток, в свою чергу, впливає рівень торговельної націнки.

Таблиця 1. Узагальнені значення показників результативності діяльності малих підприємств (на прикладі Вінницької обл.), %*

№	Показник	2012	2013	2014	Темп приросту	
					2013 / 2012	2014 / 2013
1	Валова рентабельність продажів	2,48	6,48	4,47	161,3	-31,0
2	Чиста рентабельність продажів	1,05	0,28	0,12	-73,3	-57,1
3	Швидкість обігу товарних запасів	16,2	30,2	69,5	86,4	130,1
4	Рентабельність товарних запасів	17	8,5	8,5	-50,0	0,0

* розраховано на основі фінансової звітності суб'єктів малого підприємництва.

Підвищення швидкості обігу товарних запасів не змогло знівелювати негативний вплив зниження чистої рентабельності. Крім того, прослідковується більша залежність від рівня валового доходу, собівартості продукції, а також чистого доходу, на що, в свою чергу, здійснює вплив рівень торговельної націнки. Звідси випливають резерви підвищення рентабельності запасів: зростання валового прибутку, чого можна досягти шляхом зниження собівартості продукції або підвищення торговельної націнки, стимулювання продажів. Аналіз ефективності управління товарними запасами включає дослідження їх структури, що повинна відповідати структурі реалізації. Це зумовлює необхідність аналізу у розрізі товарних груп.

Розробка заходів з оптимізації стратегії управління запасами повинна починатись з процедури прогнозування ринкового попиту. На підставі отриманого прогнозного значення попиту з використанням ABC- та XYZ-аналізу слід здійснити диференціацію асортиментних позицій підприємства. Для управління запасами отриманих груп необхідно вибрати ефективну систему регулювання (контролю) рівня запасів, розрахувати і виконати аналіз основних її параметрів. Залежно від умов слід сформулювати стратегію управління запасами, кінцевою метою якої є безперервне забезпечення споживача яким-небудь видом матеріального ресурсу.

Проведене дослідження на прикладі ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» надало можливість отримати такі результати: до групи А увійшло 21,43% товарних позицій (груп), що забезпечують 79,2% річних доходів. До групи В увійшло 33,33% позицій, що формують 15,26% доходів. Група С – 45,24% товарних позицій, частка яких в загальній реалізації є порівняно незначною – 5,54%. Встановлена норма запасів підприємства є однаковою для всіх позицій асортименту (в середньому – 7 днів). Диференціацію нормативів середнього запасу пропонуємо здійснювати залежно від частки в реалізації товарів:

- для групи А (лідери в реалізації) – скоротити норми запасу і довести її до 3 днів;

- для групи В (середня частка в реалізації) – норму запасу лишити без змін – 7 днів;

- для групи С (низька частка в реалізації) – підвищити норму запасів до 11 днів.

Зазначений підхід дозволяє знизити витрати на утримання запасів.

Таким чином, оптимізація стратегії і тактики управління запасами підприємства передбачає застосування методів асортиментного аналізу, встановлення норм запасів для різних асортиментних груп, побудову асортиментної матриці та надання рекомендації щодо управління запасами різних товарних груп. Проведення XYZ-аналізу на прикладі ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» дозволило виділити позиції зі стабільним та добре передбачуваним попитом (26%), з середніми коливаннями споживання (21%) та позиції, попит на які виникає лише періодично (53%). За результатами суміщеного ABC-XYZ-аналізу можна запропонувати наступне:

- для товарних позицій груп AX, AY і AZ потрібно розробити індивідуальні технології управління запасами. Для групи AX слід розрахувати оптимальний розмір замовлення; позиції, що входять до групи AZ, слід контролювати щодня (у зв'язку з великими коливаннями попиту тут необхідно передбачити істотний страховий запас);

- для товарних позицій груп BX, BY і BZ управління запасами може здійснюватися як за однаковими, так і індивідуальними технологіями (як за термінами планування, так і за способами доставки);

- для товарних позицій груп CX, CY і CZ планування запасів може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад на квартал, з щотижневою (або щомісячною) перевіркою наявності запасу на складі.

Для отримання більш точних результатів слід здійснити його в межах кожної асортиментної групи і розглянути всі асортиментні позиції, що є на підприємстві. Для цього доцільно використовувати інформаційні системи та технології.

Отже, на малих підприємствах бізнес-процеси розвиваються не зовсім динамічно і ефективно. Це викликає необхідність розробки заходів з управління результативністю бізнес-процесів. У ході проведених досліджень виявлено основні фактори, які спонукають зосереджувати увагу на вдосконаленні бізнес-процесів:

- вимоги, що пред'являються споживачами (клієнтами) і державою;
- необхідність знижувати витрати на виконання бізнес-процесу;
- наявність жорсткої конкуренції з боку великих підприємств;
- впровадження програм управління якістю;
- внутрішньоорганізаційні протиріччя.

Необхідність вдосконалення бізнес-процесів існує для всіх підприємств, що знаходяться в конкурентному середовищі, і це зумовлює безперервність цього процесу. Вибір процесів, що підлягають вдосконаленню в першу чергу, є індивідуальним для кожного підприємства. Для того, щоб виділити пріоритетні проблеми, тобто найслабші ланки бізнес-процесів, дуже важливо провести опитування не тільки вищого керівництва, але і керівників відділів і служб підприємства.

До виділених нами концептуальних напрямів удосконалення основних бізнес-процесів належать наступні (рис. 1):

- безпосереднє вдосконалення основних (функціональних) бізнес-процесів;

- розвиток інструментарію управління бізнес-процесами;
- розробка методики оцінки результативності бізнес-процесів.

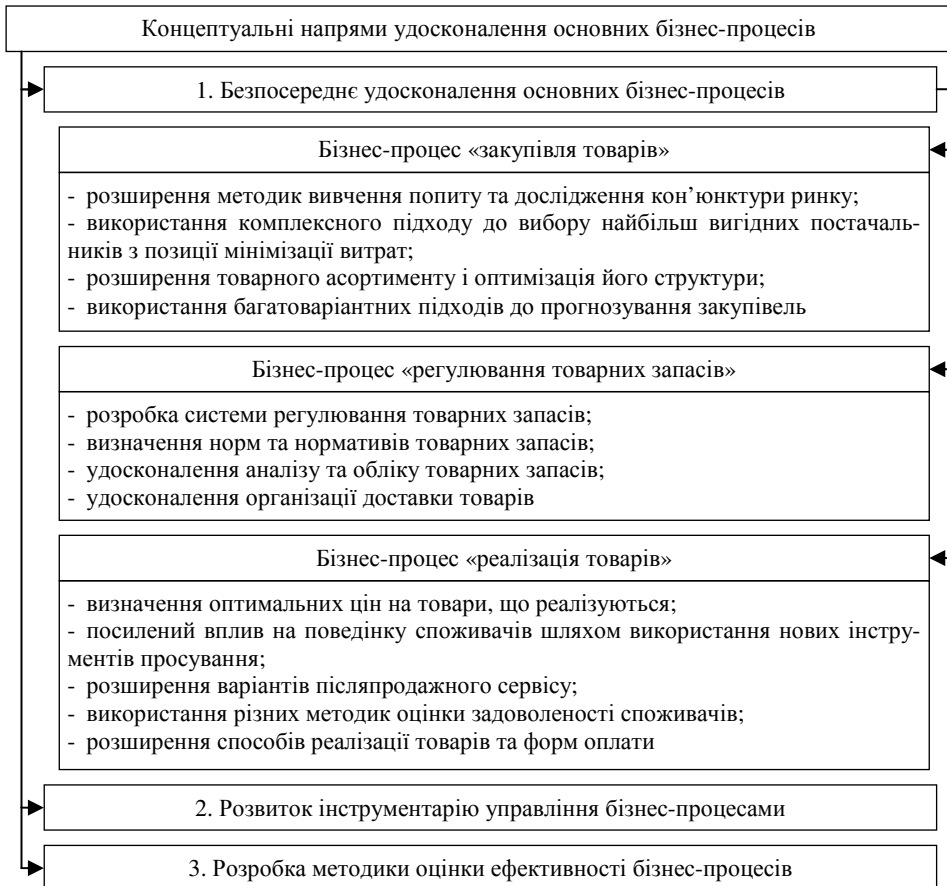


Рис. 1. Концептуальні напрями удосконалення основних бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва, авторська розробка

Безпосереднє вдосконалення основних (функціональних) бізнес-процесів включає в себе напрями з вдосконалення кожного з виділених нами бізнес-процесів. Одним з важливих напрямків удосконалення бізнес-процесів є розвиток інструментарію управління ними. При цьому під інструментарієм управління нами розуміється сукупність інструментів (засобів) управління, за допомогою яких підвищується ефективність бізнес-процесів торговельного підприємства. До основних інструментів управління бізнес-процесами, на нашу думку, можна віднести: бюджетування, бізнес-інжиніринг, реінжиніринг, контролінг, програмне забезпечення та автоматизацію, мотивацію персоналу, виділення відповідального за бізнес-процеси.

Допоміжні бізнес-процеси практично ідентичні на всіх підприємствах (наприклад, бухгалтерський облік, управління виробничими потужностями, управління фінансами, матеріально-технічне постачання, управління персо-

налом, облік кадрів тощо), а існуючі відмінності виявляються на нижніх рівнях деталізації. Такі бізнес-процеси дуже добре вивчені і формалізовані. Існує велика кількість систем для їх автоматизації.

Головним концептуальним напрямком удосконалення бізнес-процесів і одночасно умовою для розробки подальших напрямів їх удосконалення є оцінка, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони розвитку того чи іншого бізнес-процесу. Вирішення цього завдання можливе шляхом розробки методики оцінювання ефективності бізнес-процесів, що визначає перспективи подальших досліджень.

Висновки. Модель бізнесу будь-якої компанії складається із сукупності окремих бізнес-процесів, і від того, наскільки вони ефективні, залежить успіх бізнесу в цілому. Постійний моніторинг і аналіз бізнес-процесів дає можливість підприємствам знаходити резерви для підвищення ефективності діяльності. Дослідження показали, що суб'єкти малого підприємництва не здійснюють регламентацію бізнес-процесів та не проводять аналіз їх ефективності. Це викликає низку проблем, пов'язаних з низькою керованістю діяльності. В умовах кризових явищ ці проблеми загострюються і спричиняють негативні результати. Системне бачення підвищення результативності бізнес-процесів повинне базуватись на безпосередньому вдосконаленні основних (функціональних) бізнес-процесів; розвитку інструментарію управління бізнес-процесами; розробці методики оцінки результативності бізнес-процесів.

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению организацией // И снова о процессах (Из серии «Все о качестве. Отечественные разработки», Вып. 18). – М.: Трек, 2003. – С. 28–32.

2. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. – М.: СИНТЕГ, 2000. – 212 с.

3. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: Монографія. – Харків: ХНЕУ, 2013. – 244 с.

4. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ. Л.Е. Долгова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 222 с.

5. Системи управління якістю. Вимоги: Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2009 // www.assistem.kiev.ua.

6. Стыгарь А. Разработка и запуск новых направлений и брендов торговых компаний: Практ. пособие. – К.: Интерсервис, 2014. – 178 с.

7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Санкт-Петербургский университет, 2005. – 288 с.

8. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2002. – 311 с.

9. Холин В. Реинжиниринг и логистика взаимосвязи бизнес-процессов в страховых компаниях // Конъюнктура товарных рынков. – 2008. – №4. – С. 58–64.

10. Череп А.В., Потопя К.Л., Ткаченко О.В. Реинжиниринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: Монографія. – К.: Кондор, 2009. – 368 с.

11. Шерр А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – М., 1999. – 153 с.

12. Davenport, T. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 326 p.

13. Deming, W.E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. 373 p.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2015.