

УДК 658.5.011

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СЕКТОРІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IMPROVEMENT IN THE SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP SECTOR

**Васильченко М.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Жуковець А.О.**

студент,  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Vasylchenko Mar'yana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Logistics,  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

**Zhukovets A.**

Student,  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

*У статті розглянуто роль малого і середнього бізнесу у розвитку національної економіки. Визначено, що сектор малого і середнього підприємництва не лише забезпечує зайнятість населення і соціальну стабільність у державі, але й робить значний внесок у створення валового внутрішнього продукту (ВВП). У процесі проведення дослідження авторами було виявлено, що основні проблеми розвитку малих і середніх підприємств в Україні зумовлені особливостями державної регуляторної політики, низьким рівнем захисту прав власності та неефективним розподілом ресурсів, що виділяються на підтримку розвитку цього сектору. Тому розвиток малого і середнього бізнесу в Україні нині потребує не лише активної підтримки з боку держави, але й своєчасного удосконалення бізнес-процесів, що здійснюються на підприємствах. Авторами розглянуто економічну сутність поняття «бізнес-процес». Запропоновано концептуальну модель удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах малого і середнього бізнесу. Зроблено висновок про те, що робота над удосконаленням бізнес-процесів на малих і середніх підприємствах України є обов'язковою умовою, без якої жоден суб'єкт господарювання не зможе здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, зовнішнє середовище, процес, сектор малого і середнього підприємництва, реінжиніринг.

*В статье рассмотрена роль малого и среднего бизнеса в развитии национальной экономики. Определено, что сектор малого и среднего предпринимательства не только обеспечивает занятость населения и социальную стабильность в государстве, но и вносит значительный вклад в создание валового внутреннего продукта (ВВП). В ходе проведения исследования авторами было выявлено, что основные проблемы развития малых и средних предприятий в Украине обусловлены особенностями государственной регуляторной политики, низким уровнем защиты прав собственности и неэффективным распределением ресурсов, выделяемых на поддержку развития этого сектора. Поэтому развитие малого и среднего бизнеса в Украине сейчас нуждается не только в активной поддержке со стороны государства, но и в своевременном совершенствовании бизнес-процессов, осуществляемых на предприятиях. Авторами рассмотрена сущность понятия «бизнес-процесс». Предложена концептуальная модель совершенствования управления бизнес-процессами на предприятиях малого и среднего бизнеса. Сделан вывод о том, что работа над совершенствованием бизнес-процессов на малых и средних предприятиях Украины является обязательным условием, без которого ни один субъект хозяйствования не сможет осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, внешняя среда предприятия, процесс, сектор малого и среднего предпринимательства, реинжиниринг.

*This article discusses the role of small and medium businesses enterprises in the development of the national economy. It was determined that the small and medium entrepreneurship sector not only provides employment and social stability in the state, but also makes a significant contribution to the creation of gross domestic product (GDP). During the study, the authors have found that the main problems of the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine are related to the peculiarities of the existing regulatory policy, as well as the low level of protection of property rights and inefficient distribution of resources allocated to support the development of this economic sector. Therefore, the development of small and medium-sized businesses in Ukraine needs not only active support from the state government, but also consistent and timely improvement of business processes carried out at the enterprises. Obviously, the economic essence of the concept of "business process" is considered in the given article. According to the authors' opinion, any business process is a separate, unique part of the enterprise's activity, consisting of a set of controlled repetitive processes that have control points for the main key indicators and common well-defined characteristics in which an enterprise and / or the customer receive valuable results in accordance with the goals and objectives. A conceptual model for the business process management improvement at the small and medium-sized enterprises is proposed by authors. Finally, it is concluded that the work on improving business processes in small and medium-sized enterprises of Ukraine is a prerequisite, without which no business entity can carry out its activities in the long-term period. Regular analysis of the external and internal environment of business with further improvement of business processes not only improves the competitiveness of small and medium-sized businesses, but also enables managers to make effective management decisions quickly and with the required accuracy and to meet the needs of employees and consumers.*

**Key words:** business process, external environment of the enterprise, process, small and medium entrepreneurship sector, reengineering.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Малий і середній бізнес є однією із найважливіших підсистем ринкової економіки, що створює відповідні передумови для її стійкого розвитку у перспективі. Багаторічний досвід функціонування підприємств малого і середнього бізнесу в низці зарубіжних країн світу вказує на те, що завдяки своїй мобільності і можливості в найкоротші терміни адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища підприємства малого і середнього бізнесу мають величезні переваги перед великими корпораціями та фінансово-промисловими групами. Водночас саме цей сектор відрізняється не лише високою інноваційною активністю, але й здатністю до створення нових робочих місць, швидкого насичення ринків товарами і послугами та суттєвого підвищення рівня життя населення.

Так, відповідно до останніх офіційних даних, у країнах Європейського Союзу сектор малого і середнього бізнесу становить близько 90% від загальної кількості зареєстрованих підприємств, а кількість зайнятого на цих підприємствах населення становить близько 70% [1]. Якщо в країнах ЄС малий і середній бізнес створює близько 55–60% валового внутрішнього продукту, то в Україні цей показник вже багато років поспіль не перевищує 12–14% [2]. На думку експертів [3], основні проблеми розвитку малих і середніх підприємств у нашій державі пов'язані насамперед із наявною державною регуляторною політикою, низьким рівнем захисту прав власності, що спричиняє непоодинокі випадки рейдерства й утримує підприємців від збільшення масштабу бізнесу, і неефективним розподілом ресурсів, що виділяються на підтримку розвитку сектору малого і середнього підприємництва.

Безумовно, активізація розвитку малого і середнього бізнесу в Україні навряд чи можлива без дієвої й активної підтримки органів державної влади на всіх можливих рівнях, забезпечення доступу до дешевих кредитних ресурсів та належної інформаційної і технічної підтримки підприємців, адже ведення бізнесу завжди пов'язане з певними ризиками. Не менш важливим є і своєчасний перегляд ключових бізнес-процесів, що здійснюються на малих і середніх підприємствах, з метою усунення «вузьких місць», що перешкоджають стійкому розвитку суб'єктів господарювання у сучасних реаліях ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретичну основу дослідження бізнес-процесів було закладено у книзі американських учених М. Хаммера і Дж. Чампі, яка побачила світ під назвою «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі» у 1993 році.

Серед зарубіжних учених, які продовжували розглядати у своїх наукових працях важливі проблеми реінжинірингу, моделювання, удосконалення й оптимізації бізнес-процесів, вважаємо за доцільне згадати насамперед таких, як: Б. Андерсен, А. Бьорн, Т. Давенпорт, Х. Німвеген, М. Робсон, Г. Саймон, Х. Дж. Харрінгтон.

Концептуальні основи теорії і практики розвитку системи управління бізнес-процесами знайшли своє відображення у працях таких відомих українських учених, як: С.О. Ареф'єв, В.В. Воробйов, А.Г. Драбовський, П.В. Іванюта, В.В. Лавренко, М.І. Петренко, А.А. Поцелуйко, Р.М. Скриньковський, В.В. Турчак, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвя-

чується означена стаття. Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, низка проблем методичного і прикладного характеру, пов'язаних з удосконаленням управління бізнес-процесами на підприємствах у контексті викликів зовнішнього середовища, залишається не досить опрацьованою.

**Постановка завдання.** Метою статті є уточнення економічної сутності поняття «бізнес-процес» та розроблення концептуальної моделі удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах малого і середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Порівнюючи різноманітні методи і підходи до ведення бізнесу, які широко використовувалися наприкінці минулого століття і які не втратили своєї актуальності в умовах сьогодення, можна помітити одну досить істотну відмінність між ними. Якщо близько 20 років тому проблеми, які виникали на підприємствах, можна було вирішити винятково завдяки досвіду керівника, то вже сьогодні для ефективного управління діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання одного досвіду вже не досить.

Тому керівники малих і середніх підприємств все частіше звертаються до зовнішніх консультантів з одним і тим самим завданням – розробити комплекс заходів, здатних не лише зробити бізнес повністю керованим, але й суттєво підвищити рівень його ефективності. У цьому контексті йдеться насамперед про удосконалення ключових бізнес-процесів підприємства з метою формування у нього стійких конкурентних переваг.

Сьогодні у науковій літературі є чимало наукових підходів до визначення економічної сутності поняття «бізнес-процес». Досить часто його ототожнюють із стійкою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює «входи» у «виходи» [4; 6; 9]. Водночас бізнес-процесом називають систему послідовних, цілеспрямованих і регламентованих операцій чи завдань, спрямованих на досягнення результатів, що володіють певною цінністю для підприємства [5; 7; 8; 10].

За нашим переконанням, бізнес-процес – це окрема, унікальна частина діяльності підприємства, що складається із сукупності керованих повторюваних процесів, що мають точки контролю за основними ключовими показниками та загальні чітко ідентифіковані характеристики, в яких підприємство та (або) клієнт отримують цінний результат відповідно до поставлених цілей і завдань.

При цьому процес є невід'ємним складником бізнес-процесу і включає в себе конкретні дії і процедури, необхідні для досягнення цільового результату, а клієнт – це не обов'язково зовнішній щодо підприємства споживач, це може бути окремих структурний підрозділ підприємства або конкретний працівник.

До удосконалення бізнес-процесів підприємств малого і середнього бізнесу необхідно підходити дуже відповідально, адже це безперервна циклічна діяльність, що включає в себе аналіз поточного стану суб'єкта господарювання, розроблення нових, а також доопрацювання та адаптацію наявних процесів і подальшого їх запровадження, виходячи із зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства в конкретний проміжок часу. Ця довготривала робота вимагає серйозної аналітики ринкового попиту і може здійснюватися у такій послідовності (рис. 1).

Розглянемо більш детально основні етапи реалізації цієї моделі на підприємствах малого і середнього бізнесу.

Перший етап пов'язаний із розробленням організаційно-економічного механізму формування та функціонування ефективних бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу. Це означає, що керівникам підприємств і фахівцям, які займаються удосконаленням бізнес-процесів, потрібно чітко сформулювати основні принципи діяльності суб'єкта господарювання та об'єктивно оцінити всі фактори та умови, що впливають на результати функціонування останнього.

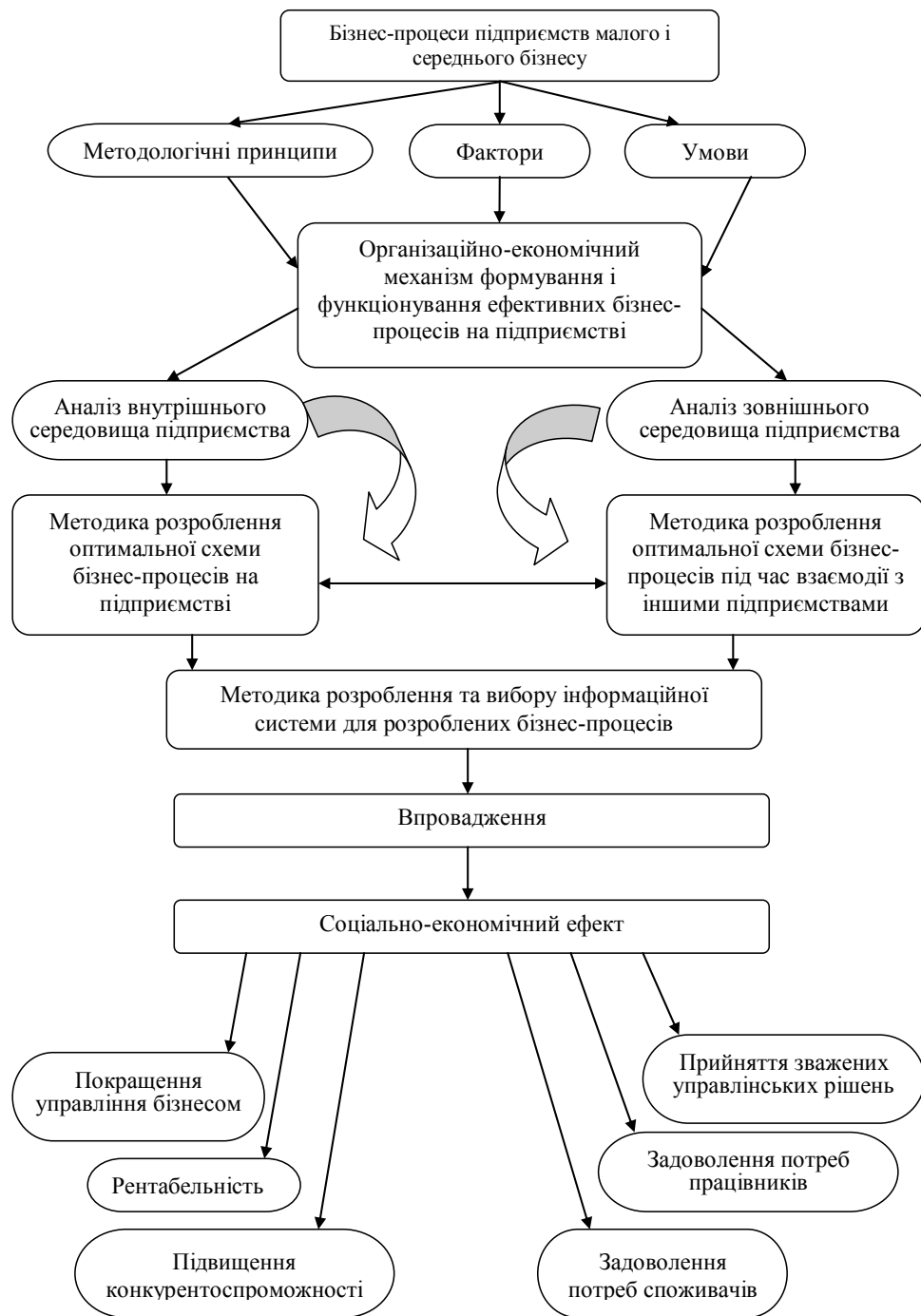
Другий етап реалізації концептуальної моделі удосконалення управління бізнес-процесами передбачає необхідність здійснення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Під час проведення такого аналізу необхідно не лише ознайомитися з наявною документацією та думкою керівників структурних підрозділів підприємства, але й отримати дані про реальні процеси й обов'язки штатних працівників безпосередньо від них самих. Лише після цього рекомендується детально охарактеризувати всі наявні бізнес-процеси на підприємстві та відобразити їх у вигляді блок-схем.

Третій етап – це створення оптимальної схеми бізнес-процесів на підприємстві і під час взаємодії з іншими суб'єктами господарювання. На основі даних, отриманих на попередніх двох етапах реалізації запропонованої нами концептуальної моделі, можна перейти до моделювання бізнес-процесів підприємства, в основу якого мають бути покладені такі принципи:

– принцип декомпозиції – передбачає, що кожний бізнес-процес на підприємствах малого і середнього бізнесу може бути наведений у вигляді відповідного набору ієрархічно поєднаних елементів і деталізований за окремими складниками;

– принцип сфокусованості – для розроблення моделі окремого бізнес-процесу необхідно абстрагуватися від значної кількості його параметрів і зосередити увагу винятково на ключових аспектах останнього;

– принцип документування – означає, що елементи, які є складовими частинами певного бізнес-процесу, повинні бути формалізовані і



**Рис. 1. Концептуальна модель удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах малого і середнього бізнесу**

*Джерело: авторське бачення*

зафіксовані в моделі залежно від виду моделювання й обраних методів;

– принцип повноти і достатності – припускає оцінку впливу того чи іншого елемента на кожний бізнес-процес.

Четвертий етап – це розроблення, вибір та налаштування інформаційної системи відповідно до наявних потреб. Це означає, що будь-яка інформаційна система являє собою важ-

ливий інструмент, необхідний для здійснення господарської діяльності, тому її необхідно правильно використовувати, адаптуючи під конкретні бізнес-процеси підприємства. Під час вибору такої системи необхідно враховувати низку факторів, таких як: відповідність вимогам бізнесу, тобто точне визначення завдань, які інформаційна система буде вирішувати в умовах конкретного підприємства; простота вико-

ристання – інтерфейс користувача повинен бути максимально зручним для роботи; наявність аналітичних інструментів для проведення аналізу і виявлення поведінки споживачів, їхніх вимог і очікувань; гнучка зміна налаштувань залежно від реалізації процесу, що дає змогу більш повно визначити й автоматизувати кожен із них; адаптація під умови конкретної галузі з урахуванням специфіки роботи з клієнтами; інтеграція та обмін даними з іншими інформаційними системами, які використовуються на підприємстві; загальна вартість; оперативність технічної підтримки – швидкість реагування постачальника інформаційної системи на запити користувачів.

П'ятий етап є найбільш відповідальним, оскільки його основне завдання полягає в тому, щоб не просто ввести в дію розроблені на підприємстві пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів, але й здійснити перехід із найменшими витратами і втратами як із фінансового погляду, так і з боку персоналу, який є найголовнішим учасником цього заходу.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Характеризуючи сутність удосконалення бізнес-процесів, ми зробили акцент на такому

понятті, як «циклічність». Дійсно, з плином часу необхідно регулярно аналізувати всі бізнес-процеси підприємства, оскільки в реаліях сьогодення в будь-який час може виникнути необхідність їх модернізації або остаточної відмови від деяких із них у зв'язку зі змінами потреб ринку. Тож назвати точні терміни повторення такого циклу неможливо, та й немає сенсу.

Загалом робота над удосконаленням бізнес-процесів на малих і середніх підприємствах є обов'язковою умовою, без якої жоден суб'єкт господарювання не зможе здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі з високою ефективністю і рентабельністю. Регулярне проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з подальшим удосконаленням його бізнес-процесів не лише покращує керованість бізнесу, але й підвищує конкурентоспроможність суб'єктів малого і середнього підприємництва, дає можливість керівникам приймати виважені управлінські рішення. Тому подальші наукові розвідки у цьому напрямі мають бути спрямовані на вивчення алгоритму застосування системного підходу до управління бізнес-процесами в секторі малого і середнього підприємництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Эро Е. Как поддержать малый бизнес в Украине. Какие проблемы следует решить для развития МСБ. *Mind: независимый журналистский бизнес-портал*. 2019. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20195033-kak-podderzhat-malyj-biznes-v-ukraine> (дата звернення: 25.04.2019).
2. Морозова К. МСБ: можливості для розвитку у південному регіоні. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2018. URL: <https://eba.com.ua/msb-mozhlyvosti-dlya-rozvytku-u-pivdennomu-regioni/> (дата звернення: 23.04.2019).
3. Доценко А. Малий та середній бізнес в світі: уроки для України. *Журнал Кореспондент*. 2017. URL: <https://blogs.korrespondent.net/blog/business/3874779/> (дата звернення: 27.04.2019).
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург : СПбУ, 1997. 332 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf> (дата звернення: 20.04.2019).
5. Harrington H.J. Business process improvement. The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. New York St. : McGraw-Hill, 1991. 274 p. URL: [https://issuu.com/davinther/docs/business\\_process\\_improvement\\_the\\_](https://issuu.com/davinther/docs/business_process_improvement_the_) (дата звернення: 24.04.2019).
6. Ареф'єв С.О., Поцелуйко А.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89–93.
7. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 50–59.
8. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
9. Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лавренко В.В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. С. 190–196.
10. Турчак В.В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 79–86.