

## РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Анотація. Розглянуто проблему обмежених можливостей розвитку малих підприємств. Для підвищення активності у вирішенні даної проблеми розглянуто розвиток малих підприємств на основі реінжинірингу бізнес-процесів, визначено особливості реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрена проблема ограниченности возможностей развития малых предприятий. Для повышения активности в решении данной проблемы рассмотрено развитие малых предприятий на основе реинжиниринга бизнес-процессов, определены особенности реинжиниринга бизнес-процессов малых предприятий.*

*Annotation. The problem of the limited capacity of small enterprises is stated. To increase the activity in the solution of the problem the development of small enterprises based on the reengineering of business processes is considered; the features of reengineering of small enterprises business processes are defined.*

*Ключові слова: розвиток малих підприємств, обмежені можливості, реінжиніринг бізнес-процесів, особливості реінжинірингу бізнес-процесів, стратегії, процеси, технології, люди.*

Проблематичність функціонування і розвитку підприємств в Україні не підлягає сумнівам як у теоретичній, так і в практичній площині. Наявна обмеженість маркетингових, виробничих, фінансових та управлінських ресурсів для малих підприємств має значні негативні наслідки, що і призводить не лише до неможливості розвитку, а й до занепаду малих підприємств.

Тож актуальним є визначення і впровадження основних шляхів розвитку малих підприємств в Україні. Дана проблема потребує не лише теоретичного вивчення, а й перенесення в практику управління вітчизняним менеджментом.

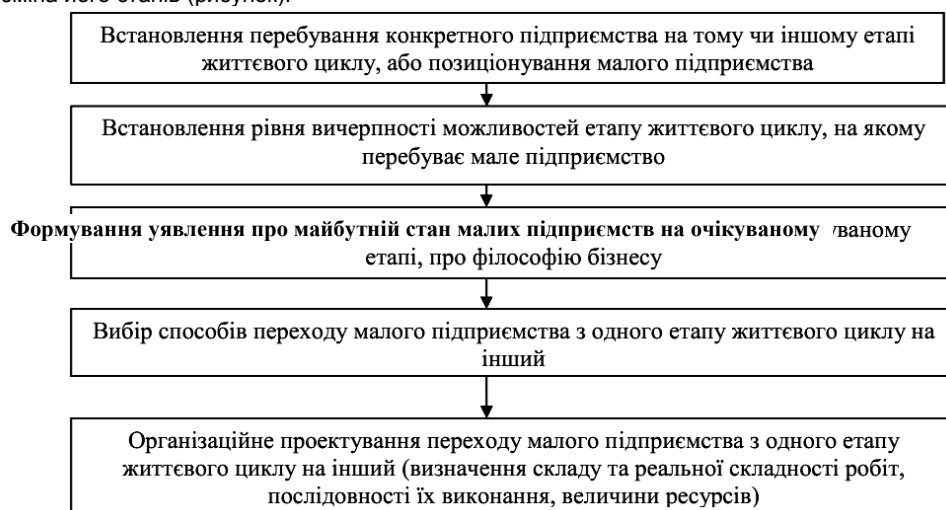
У науковій літературі значна частина робіт вітчизняних та зарубіжних авторів присвячена розвитку підприємств у цілому, його окремих елементів. У даному напрямі працюють Лошак Т. В., Ладанюк А. П., Гончарова О. М., Крамар І. Ю., Карпенко А. В., Усова Г. В., Ляпіна К. М., де водночас немає чіткого описання розвитку малих підприємств на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

Метою даної статті є дослідження розвитку малих підприємств на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Завдання дослідження – визначити особливості реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств.

Об'єктом дослідження виступає реінжиніринг бізнес-процесів малих підприємств. Предметом дослідження є теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств.

Неодноразово підкреслено несприятливість зовнішнього середовища для розвитку малих підприємств. Так досі залишаються низькі стандарти дотримання органами державної влади та місцевого самоврядування норм національного законодавства; низька ефективність виконання національної та регіональних програм підтримки й розвитку малого підприємництва [1, с. 14–15].

Тому акцент у розвитку малих підприємств зміщується на вплив внутрішніх факторів і внутрішнього потенціалу. У цілому розвиток підприємства може бути представлений на основі теорії життєвих циклів, як постійна, поступова зміна його станів (рисунок).



Власне реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) визначається як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, щоб досягти істотного вдосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності, таких, як вартість, якість, сервіс і швидкість [2].

Для малих підприємств важко досягти радикальності та істотності змін через обмеженість основних ресурсів. Тому при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів саме малих підприємств необхідно враховувати подібні особливості.

Структурувати такі особливості пропонуємо за головними для реінжинірингу бізнес-процесів елементами, а саме: стратегії, процеси, технології та люди (персонал). Сформульовані особливості реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств подано в таблиці.

Таблиця

### Особливості реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств

№ п/п	Елемент BPR	Особливість для малих підприємств
1	Стратегії	Поширена відсутність: науково обґрунтованого системного визначення місії, стратегії підприємства; практичної реалізації визначених стратегічних цілей за вимірюваними показниками; детального опрацювання стратегій для специфічних ринків, ринкових ніш, короткострокових стратегій; оцінювання ризиків, властивих малому бізнесу; персональної відповідальності виконавців стратегічних планів
2	Процеси	Відносно швидкий перехід від функціонального до процесного підходу; достатньо невелика кількість бізнес-процесів; прозорість і контрольованість бізнес-процесів через менше коло виконавців; більша адаптивність при зміні перебігу бізнес-процесів
3	Технології	Обмеженість можливостей для швидкої модернізації, зміни технологій; витратність і низькі строки окупності інформаційних технологій; більша потреба в залученні сторонніх спеціалістів; залежність від умов постачальників технологій; менші строки впровадження технологій
4	Люди (персонал)	Простіша організаційна структура; більша керованість і контрольованість виконавців; швидша адаптація до змін у перебігу бізнес-процесів; мотивованість на результат, що часто впливає на розмір заробітної плати

Також можна передбачити наслідки реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств, що сприятимуть їх розвитку:

- 1) визначення (за відсутності) чи корегування стратегії підприємства;
- 2) перехід від функціонального до процесного підходу;
- 3) спрощення бізнес-процесів підприємства;
- 4) підвищення вимог до компетентності працівників та відповідальності за перебіг і результати бізнес-процесів;
- 5) оцінка результативності роботи працівників;
- 6) упровадження, удосконалення технологій, найчастіше – інформаційних [3].

У практичній площині загальними рекомендаціями для реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств є: широкє висвітлення всередині підприємства заходів, що відбуватимуться в процесі; чіткий розподіл ролей, обов'язків та відповідальності кожного учасника; формування і деталізація бюджету (мінімально необхідного); чітке виділення досягнутих проміжних результатів, визначення корегуючих заходів.

Важливо зазначити, що навіть для малих підприємств реалізація робіт з реінжинірингу бізнес-процесів вимагає ґрунтовної методичної та інструментальної бази, що, як правило, забезпечують консалтинг компанії [4].

Для оцінювання ефективності імплементації реінжинірингу слід використовувати групи показників, які відображають зміну якісних, вартісних, часових параметрів бізнес-процесів, а також підвищення рівня їх результативності та керованості. Базовими показниками як окремих процесів, так і всієї системи є результативність, ефективність та гнучкість. Більшість науковців рекомендують використовувати набір показників, які формують ринкову вартість компанії, – метод EVA, або методику збалансованих показників (BSC) [5]. Звісно, для малих підприємств такий підхід є недоцільним. Репрезентативність ефективності реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств відмічається в таких показниках, як (до і після): швидкість перебігу бізнес-процесу, витрати на виконання операцій і всього бізнес-процесу, кінцева вартість, що може бути оцінена споживачем продукції (робіт, послуг) малого підприємства.

Таким чином, відсутність достатніх для стрімкого розвитку економічних ресурсів, несприятливість зовнішнього середовища малих підприємств викликають несприятливі наслідки в економіці таких підприємств. Важливим стає застосування провідного досвіду в розвитку підприємств, такого, як реінжиніринг бізнес-процесів. Розвиток малих підприємств на основі бізнес-процесів вимагає врахування і базових положень, і специфічних особливостей.

Так, визначені та узагальнені автором як результат даної роботи особливості реінжинірингу бізнес-процесів малих підприємств можуть надалі використовуватися в теоретичних роботах науковців і практичній діяльності менеджерів малих підприємств. У майбутніх дослідженнях автором планується розкрити особливості застосування різних методів реінжинірингу бізнес-процесів, сформулювати узагальнений алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

**Література:** 1. Матеріали до круглого столу. Зелена книга малого бізнесу України: оцінка та перспективи шляхів розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pfi.org.ua>. 2. Simon A. K. Towards a theoretical framework for business process reengineering [Electronic resource] / Simon A. K. – Access mode : <http://instant-science.net>. 3. Лошак Т. В. Ефективність реінжинірингу бізнес-процесів харчових виробництв [Електронний ресурс] / Лошак Т. В., Ладанюк А. П. – Режим доступу : <http://aaecs.org>. 4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління [Електронний ресурс] / Гончарова О. М. – Режим доступу : <http://economy.nauka.com.ua>. 5. Карпенко А. В. Оцінювання ефективності імплементації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Карпенко А. В. – Режим доступу : <http://feu.kneu.edu.ua>. 6. Крамар І. Ю. Інноваційно-комплексний провайдинг розвитку малих підприємств [Електронний ресурс] / Крамар І. Ю. – Режим доступу : <http://elartu.tntu.edu.ua>.