

**ДІАГНОСТИКА СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ:
ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ**

Дубініна В. В., аспірант (КНТЕУ)

Результати проведеного в статті дослідження дозволяють характеризувати стан бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі як задовільний. Розрахований коефіцієнт задоволеності споживачів результатами бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі свідчить про слабку задоволеність споживчого попиту в сфері роздрібної торгівлі. Визначено проблеми, що гальмують розвиток бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі. Запропоновано імперативи розвитку бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі, практична реалізація яких дозволить провести удосконалення бізнес-процесів, виявити при цьому, джерела підвищення їх ефективності, і як наслідок, забезпечать сталий розвиток бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *бізнес-процеси, підприємства роздрібної торгівлі, ранжування, імперативи розвитку.*

**ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ПРЕДПРИЯТИЙ: ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Дубинина В. В., аспирант (КНТЭУ)

Результаты проведенного в статье исследования позволяют охарактеризовать состояние бизнес-процессов как удовлетворенное. Рассчитанный коэффициент удовлетворенности покупателей результатами бизнес-процессов предприятий розничной торговли свидетельствует о слабой удовлетворенности покупательского спроса в сфере розничной торговли. Определены проблемы, которые сдерживают развитие предприятий розничной торговли. Предложено автором императивы развития бизнес-процессов предприятий розничной торговли, практическая реализация которых поможет провести усовершенствование бизнес-процессов, выявив при этом, источники повышения их эффективности, и как следствие, обеспечат устойчивое развитие бизнес-процессам предприятия розничной торговли в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: *бизнес-процессы, предприятия розничной торговли, ранжирование, императивы развития.*

**DIAGNOSTICS OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES: THE
IMPERATIVES OF DEVELOPMENT**

Dubinina V. V., postgraduate student (KNTEU)

The experience of functioning of retail trade enterprises shows that without the analysis and evaluation of business processes, finding the "weak points" of business processes, identification of reserves of their development, high competitiveness of enterprises, a priori, impossible. Therefore of great theoretical and practical interest is the diagnostics of the business processes at domestic retailers allowing the identification of the strengths/weaknesses of the enterprise activity. The article is devoted to diagnostics of business processes of retailers. The analysis of business processes of retail trade enterprises of Kyiv and Kyiv region by the method of their ranking has been made. The ratio of customer satisfaction has been calculated according to the results of the business processes of retailers. The problems hindering the development of the business processes of retailers have been

identified. The development imperatives of the business processes of retailers has been proposed the focus on which will ensure the sustainable development of the business processes of the enterprise in the long term.

Keywords: *business processes, retailers, ranking, imperatives of development.*

Постановка проблеми. На сьогодні пріоритетом діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі є задоволення споживчого попиту. Як правило, взаємодія споживачів з підприємствами роздрібно́ї торгівлі здійснюється через їх бізнес-процеси шляхом придбання товарів, отримання послуг. В свою чергу, бізнес-процеси стають основою забезпечення стабільного та стійкого розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах активізації конкуренції в торговельній сфері. Тому великий теоретичний та практичний інтерес представляє діагностика стану бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах роздрібно́ї торгівлі, яка дозволяє виявити сильні/слабкі сторони діяльності підприємства.

Аналіз останніх досягнень та публікацій. Питаннями побудови системи управління підприємством на базі процесно-орієнтованого підходу займалися такі зарубіжні науковці як Дж. Харрінгтон [1], Е. Демінг [2]. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток теорії та практики процесно-орієнтованого управління зробили В.Репін [3], С. Ковальов [4], Д. К. Савін [7]. Однак, з урахуванням кризових явищ, що відбулись в економічному середовищі за останні два роки, нарізла необхідність щодо діагностики стану бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі. Проблема знаходження імперативів розвитку бізнес-процесів вимагає подальшого дослідження та висвітлення.

Метою дослідження є проведення аналізу та оцінки сучасного стану бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні з подальшим визначенням імперативів їх розвитку.

Виклад матеріалу дослідження. Сучасне підприємство роздрібно́ї торгівлі доцільно розглядати як систему, у якій протікає безліч бізнес-процесів, що взаємопов'язані та доповнюють один одного

[1,2]. Тому, бізнес-процеси є рушійною силою діяльності підприємства, а також визначають стан, в якому будуть діяти підприємства роздрібно́ї торгівлі у майбутньому.

Досвід функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі свідчить, що без аналізу та оцінки бізнес-процесів, знаходження «слабких місць» бізнес-процесів, виявлення резервів їх розвитку, висока конкурентоспроможність підприємств, апіорно, неможлива.

На думку В. Репіна та В. Єлеферова діагностика стану бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі передбачає не тільки графічний аналіз схем бізнес-процесів, а й аналіз всієї інформації, до якої має доступ дослідник [3]. Тому, автор вважає за доцільне проведення діагностики стану бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі за наступними напрямками:

- визначення проблемності бізнес-процесів шляхом їх ранжування;
- виявлення ресурсного забезпечення бізнес-процесів та їх результатів;
- розгляд рівня задоволеності споживачів результатами бізнес-процесів.

Варто зауважити, що функціонування будь-якого підприємства роздрібно́ї торгівлі, апіорно, не можливе без визначення та встановлення стратегічних цілей, досягнення яких забезпечує подальший розвиток підприємства. У той же час, перед керівниками підприємств роздрібно́ї торгівлі постають завдання щодо визначення пріоритетних цілей та координації бізнес-процесів підприємств на їх реалізацію.

Таким чином, на думку опитаних керівників на підприємствах роздрібно́ї торгівлі пріоритетними є такі цілі, як максимізація прибутку (4,9 б), розширення товарної номенклатури (4,5 б), залучення споживачів (4,6 б), максимізація товарообороту (4,4 б), на досягнення яких, в першу чергу, спрямовані бізнес-процеси підприємств (рис.1).

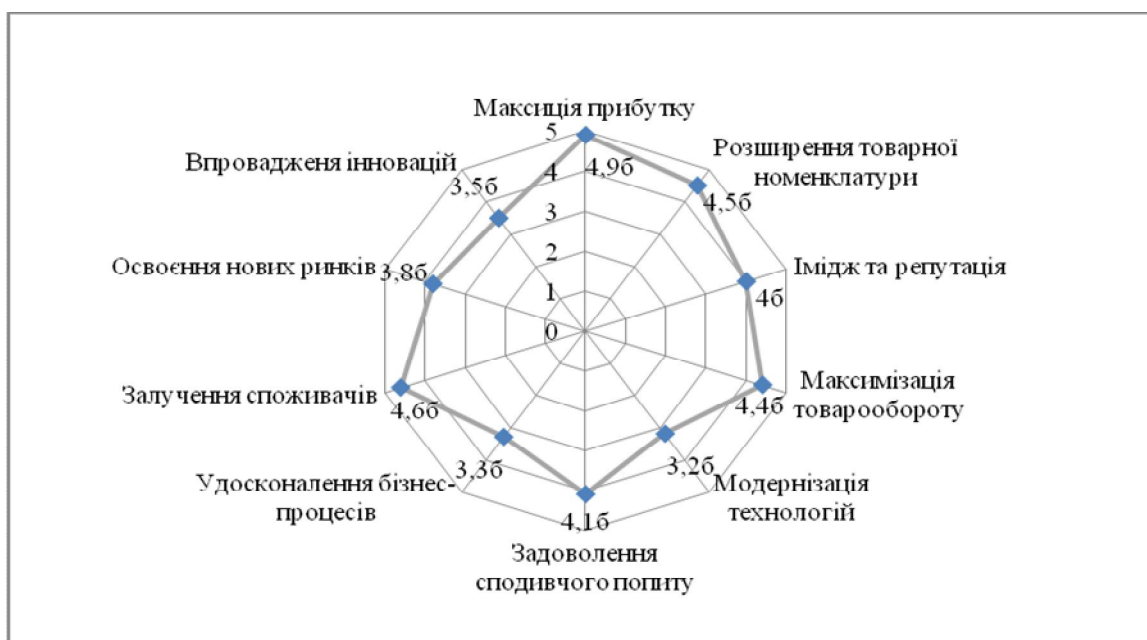


Рис.1 Розподіл цілей бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі, 2015р*

Джерело: розраховано автором на основі проведеного соціологічного опитування

Також необхідно відмітити, що керівники підприємств роздрібної торгівлі акцентують свою увагу на отриманні прибутку (капіталізації), майже не приділяючи увагу модернізації технологій (3,2 б), удосконаленню бізнес-процесів (3,3 б), впровадженню інновацій (3,5 б) у діяльність підприємств.

Одним із основних етапів діагностики стану бізнес-процесів є їх ранжування за ступенем значущості. Сутність ранжування полягає в упорядкуванні порівнюваних бізнес-процесів за ступенем переваги певної ознаки, в якості якого виступає можливість найбільшого впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення споживачів підприємства.

Так на думку деяких дослідників [4,5] до критеріїв пріоритезації бізнес-процесів необхідно віднести 1) важливість бізнес-процесу, 2) проблемність бізнес-процесу, 3) можливість удосконалення бізнес-процесу.

Наочне представлення бізнес-процесів за ступенем їх важливості здійснюється за допомогою матриці відповідності бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі та ключових факторів успіху.

У табл. 1 представлена матриця оцінки респондентами важливості бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі м. Києва та Київської області.

Дані, що подано у табл.1, свідчать, що на думку керівників підприємств роздрібної торгівлі торговельно-технологічні бізнес-процеси, що набрали 6 знаків «+», маркетингові – 5 знаків «+», логістичні – 4 «+», створюють групу основних бізнес-процесів підприємства та забезпечують процес доведення продукції від виробників до споживачів, удосконаленням яких займаються першочергово.

Оцінювання ступеня проблемності бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі проведемо шляхом ранжування, де 1 ранг присвоюється бізнес-процесу підприємств роздрібної торгівлі з мінімальною кількістю проблем. Таким чином, його стан є «хорошим», а бізнес-процес не потребує удосконалення. В свою чергу, 2,3,4 ранги присвоюється бізнес-процесам, стан яких є «середнім» та потребують часткового удосконалення. Тоді як 5 рангів присвоюється бізнес-процесам підприємств роздрібної торгівлі, що мають велику кількість «вузьких місць» та потребують першочергового удосконалення.

В табл.2 представлена матриця оцінки проблемності бізнес-процесів з позиції бачення їхнього стану керівниками підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 1

Матриця експертної оцінки бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі

Бізнес-процеси підприємств роздрібної торгівлі	Ключові фактори успіху підприємств роздрібної торгівлі						Індекс важливості
	Високий рівень обслуговування	Збалансований асортимент	Висока якість продукції	Привабливе місце розташування	Доступна ціна	Емоційна збагачення споживача	
Торговельно-технологічний процес	+	+	+	+	+	+	6
Маркетинг	-	+	+	+	+	+	5
Логістичні бізнес-процеси	-	+	+	+	+	+	4
Управління якістю бізнес-процесів	+	-	+	-	-	-	2
Управління персоналом	+	-	-	-	-	+	2
Управління зв'язками та репутацією	+	-	+	+	-	-	3
Інноваційні бізнес-процеси	+	-	+	+	-	+	4
Бізнес-процеси щодо створення іміджу підприємства	-	-	-	-	-	+	1
Фінансовий та управлінський облік	-	-	-	-	+	-	1

Таблиця 2

Матриця експертної оцінки проблемності бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі

Бізнес-процеси ПРТ	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	E ₁₂	E ₁₃	E ₁₄	E ₁₅	E ₁₆	E ₁₇	E ₁₈	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Торговельно-технологічний процес	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Маркетинг	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
Логістичні бізнес-процеси	3	3	4	3	2	4	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	3

Продовження табл..2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Управління якістю бізнес-процесів	3	4	3	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3
Управління персоналом	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1
Управління зв'язками і репутацією	2	2	4	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2
Інноваційні бізнес-процеси	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Бізнес-процеси щодо створення іміджу під-ва	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	2	4	2	1	2
Фінансовий та управлінський облік	3	3	3	2	1	5	3	3	1	3	5	3	3	4	2	3	3	2	3

Завершальним етапом ранжування бізнес-процесів підприємств роздрібно торгівлі є побудова матриці, до складу якої входять блок A1-F6, що характеризує важливість бізнес-процесів у співвідношенні до критичних факторів успіху, блок A1-C5 визначає проблемність бізнес-процесів відповідно до 5-ти рангової шкали (рис.2).

F6					Торговельно-технологічний процес
E5				Маркетингові бізнес-процеси	
D4			Логістичні бізнес-процеси	Інноваційні бізнес-процеси	
C3		Управління зв'язками і репутацією			
B2	Управління персоналом		Управління якістю бізнес-процесів		
A1		Бізнес-процеси щодо створення іміджу під-ва	Фінансовий та управлінський облік		
	A1	B2	C3	D4	C5

Рис. 2 Матриця пріоритетів вибору бізнес-процесів підприємств роздрібно торгівлі для удосконалення

*Складено автором

Встановлено, що на сучасних підприємствах роздрібно́ї торгівлі першочергового удосконалення потребують торговельно-технологічні бізнес-процеси (F6:C5), маркетингові (E5:D4), а також інноваційні (D4:D4), протікання та реалізація яких є найбільш проблемною. Логістичні бізнес-процес, які віднесено до блоку D4:C3 мають середній пріоритет, вони є наступними в черзі на удосконалення. Поліпшенням бізнес-процесів, що входять у блоки A1: B2, B2: B2, C3: B2, B2: C3, A1: C3, керівництво роздрібно́ї торгівлі займається в останню чергу.

При аналізі структури витрат бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі, перш за все, необхідно провести оцінку їх ресурсоемності. Розрахунки витрат по бізнес-процесам підприємств роздрібно́ї торгівлі можна здійснити на базі використання

методики функціонально-вартісного аналізу, що набула своєї актуальності у практичному використанні.

ФВА (Activity Based Costing, ABC) дозволяє системно розглянути бізнес-процеси з точки зору їх якісного виконання, а також скласти бюджет витрати на реалізацію бізнес-процесів [6]. ФВА-метод відображає рівень споживання ресурсів бізнес-процесами, а також визначає причини, за якими ці ресурси використовуються на підприємствах.

Результати проведеного автором аналізу ресурсоемності бізнес-процесів вітчизняних ритейлерів методом ФВА свідчать, що максимальна питома вага усіх матеріальних та часових витрат припадає на торговельно-технологічні (25%), інноваційні (18%), маркетингові (15%) бізнес-процеси (рис.3)..

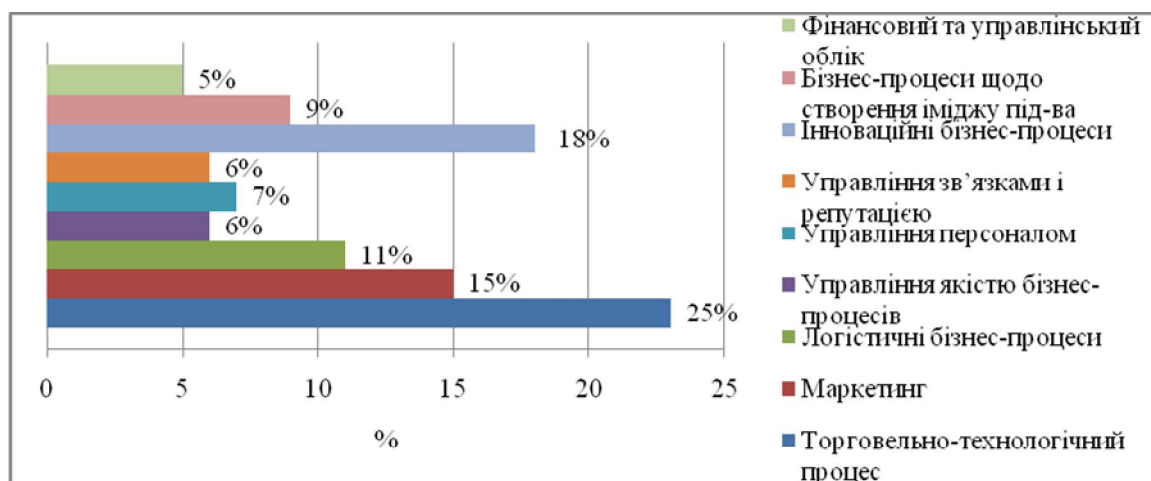


Рис. 3 Результати ресурсоемності бізнес-процес підприємств роздрібно́ї торгівлі м. Києва та області

*Розраховано автором на базі звітності 25 підприємств роздрібно́ї торгівлі

Проведення ранжування бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі дозволяє керівникам виявити проблемні місця в бізнес-процесах, розробити варіанти оптимального перерозподілу операцій в середині кожного процесу з урахуванням вартісних та часових витрат.

Найчастіше, отримана інформація в процесі ранжування бізнес-процесів використовується керівниками підприємств роздрібно́ї торгівлі для їх подальшого удосконалення та підвищення ефективності управління.

На сьогодні удосконалення бізнес-процесів стає ефективним інструментом процесно-орієнтованого управління та сприяє виявленню джерел розвитку бізнес-процесів підприємства. Результати анкетного дослідження свідчать, що керівники прибуткових підприємств роздрібно́ї торгівлі віддають перевагу поступовому удосконаленню існуючих бізнес-процесів, використовуючи методику «FAST» (4,8 б), бенчмаркінг (4,1 б). У той же час для збиткових підприємств роздрібно́ї торгівлі більш характерно використання кардинальних методів удосконалення бізнес-процесів –

перепроєктування (3,7 б), інжинірингу (3,8 б) та реінжинірингу (4,4 б) (рис. 4).

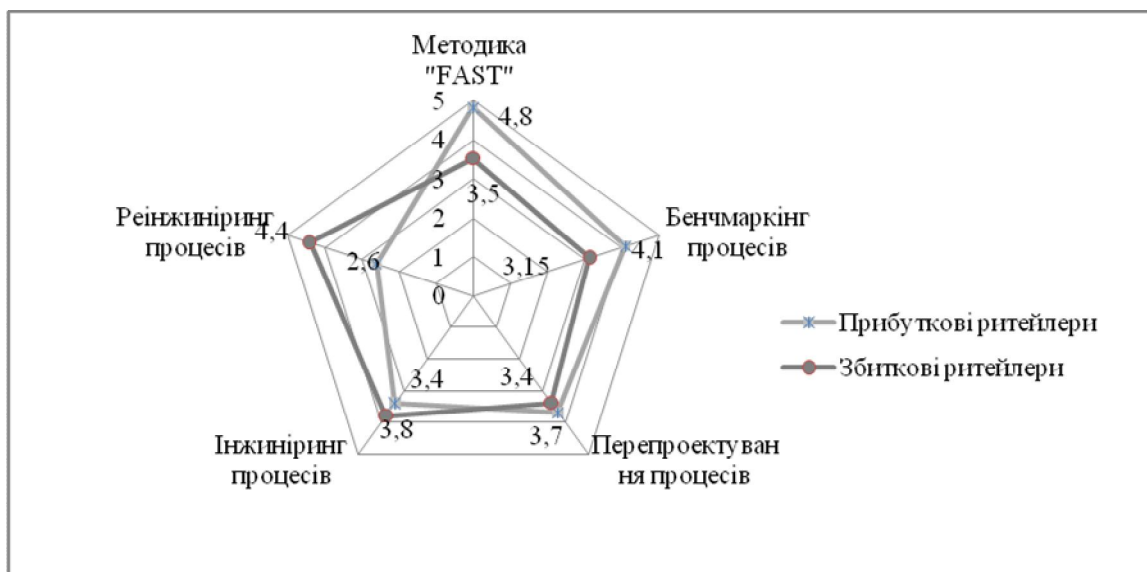


Рис. 4 Результати оцінювання методів удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі з позиції керівників, 2015 рік*
(1 не значущий, 5 – максимально значущий)

*Джерело: розраховано автором на основі проведеного соціологічного опитування

Констатується необхідність у кардинальному перебудуванні бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі з від'ємною рентабельністю задля відновлення їх платоспроможності та виходу із кризового стану.

Орієнтація на задоволення споживчого попиту є одним із базових принципів управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі. Головними завданнями, що постають перед суб'єктами управління підприємств роздрібної торгівлі є виявлення та задоволення потреб споживачів результатами бізнес-процесів діяльності.

Задоволеність споживачів результатами бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі визначається співвідношенням між їх очікуваннями та реальним станом бізнес-процесів. Так по результатам аналізу анкет споживачів виявлені основні метрики (показники) торговельно-технологічних бізнес-процесів, які є пріоритетом для споживачів та на їх базі проведена оцінка задоволеності споживачів бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі (рис.5). Дані розраховано в по 5-ти бальній оціночній шкалі, де 1 – не задоволений, 5 – задоволений.

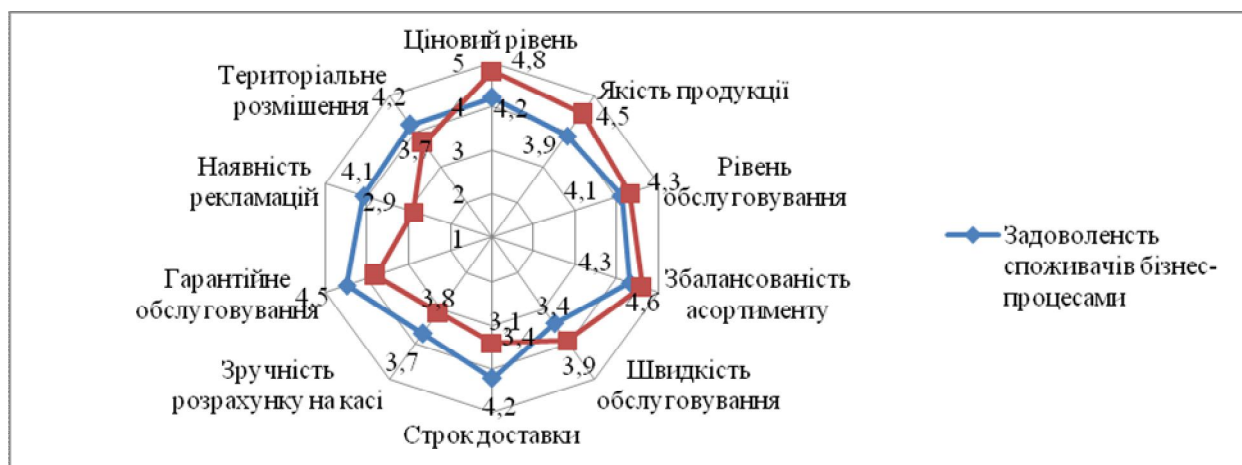


Рис. 5 Аналіз розривів між очікуваннями споживачів та їх фактичною задоволеністю, бали

Так цільова аудиторія має низьку задоволеність по метрикам: ціновий рівень (4,26), збалансованість асортименту (4,36), якість продукції (3,96), рівень обслуговування (4,16), швидкість обслуговування (3,46) при їх високому ступені значущості. Результати показали, що на практиці має місце розрив

між ступенем задоволеності споживачів метриками бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі та їх значущістю для них.

Коефіцієнт задоволеності споживачів метриками бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі та важливості визначається по формулі [8]:

$$K_{зм} = (P_{дзм} * 5 + P_{зм} * 4 + P_{чзм} * 3 + P_{нзм} * 2 + P_{днзм} * 1) / P_{дзм} + P_{зм} + P_{чзм} + P_{нзм} + P_{днзм}, \quad (1)$$

де $P_{дзм}$ – чисельність респондентів, що відповіли «дуже задоволений»; $P_{зм}$ – чисельність респондентів, що відповіли «задоволений»; чисельність респондентів, що відповіли «частково задоволений»; $P_{нзм}$ – чисельність респондентів, що відповіли «не задоволений»; $P_{днзм}$ – чисельність респондентів, що відповіли «дуже не задоволений»; 5 – бальна оцінка; м – важливі для споживачів метрики бізнес-процесів.

Розрахований коефіцієнт задоволеності споживачів дорівнює 3,6 б, що свідчить про середній рівень задоволеності споживачів реалізацією метрик бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі.

Діагностика стану бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі дозволила ідентифікувати проблеми, що гальмують їх розвиток та негативно впливають на їх ефективність:

- стратегічна орієнтація підприємств роздрібною торгівлі на збільшення прибутку підприємства, а не на комплексне задоволення

споживчого попиту, модернізацію обладнання;

- зменшення обсягів ресурсного забезпечення бізнес-процесів, у тому числі власним капіталом;

- відсутність чіткого розуміння з боку суб'єктів управління необхідності удосконалення бізнес-процесів та їх оптимізації;

- залежність підприємств роздрібною торгівлі від зовнішніх джерел фінансування (отримання позик у кредитних установах);

- велика кількість «проблемних місць» в торговельно-технологічних бізнес-процесах;

- незадоволений споживчий попит призводить до зменшення обсягів товарообігу.

Отже, з метою подальшого функціонування підприємств роздрібною торгівлі в кризових умовах необхідно ідентифікувати імперативи, що забезпечать сталий розвиток бізнес-процесів (табл.4).

Таблиця 4

Імперативи розвитку бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі

Імперативи	Характеристика
1	2
Стандартизація бізнес-процесів	Забезпечує підвищення якості управління підприємством роздрібною торгівлі шляхом моніторингу, аналізу, вимірювання параметрів бізнес-процесів. Прийняття рішень щодо корегування бізнес-процесів та їх безперервного поліпшення.
Впровадження інновацій	Впровадження інноваційних технологій мінімізує використання бізнес-процесами матеріальних/часових ресурсів в умовах їх обмеженості
Стратегічна переорієнтація	Стратегія діяльності підприємств роздрібною торгівлі повинна враховувати пріоритети процесно-орієнтованого управління, тобто спрямування бізнес-процесів діяльності на комплексне задоволення споживчого попиту

Продовження табл.4

1	2
Кластеризація роздрібно́ї торгівлі	Утворення регіональних кластерів між підприємствами роздрібно́ї торгівлі та підприємствами-партнерами, пріоритетом діяльності яких є надання послуг, наука, виробництво, постачання сприяє налагодженню та зміцненню приватно-партнерських відносин між ними. Результатом співпраці торговельного кластеру стають інтегровані бізнес-процеси, що утворюються між учасниками кластеру. Метою кластеризації підприємств роздрібно́ї торгівлі є реалізація ефективних бізнес-процесів, що максимально задовольняють споживчій попит при мінімальних витратах, а також підвищення своєї інвестиційної привабливості. Кластеризація сприяє досягненню синергетичного ефекту серед підприємств, що створюють торговельний кластер.
Оптимізація бізнес-процесів	Оптимізація бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі передбачає поетапне їх удосконалення. Результатом оптимізації бізнес-процесів найчастіше є зниження собівартості операцій; усунення операцій, що дублюються; мінімізація помилок та ін..

Отже, визначення керівництвом основних імперативів, що снові яких буде відбуватися розвиток бізнес-процеси та їх практична реалізація, є запорукою ефективного функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі у довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, можна константувати факт, що 2015 році стан бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі м. Києва та області можна вважати задовільним. Така ситуація призводить до втрати лояльності споживачів, погіршенню фінансово-економічних показників діяльності, а в гіршому випадку до від'ємної рентабельності діяльності як передумови банкрутства. Однак, впровадження імперативів розвитку бізнес-процесів у практичну діяльність дозволить вітчизняним підприємствам роздрібно́ї торгівлі підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Напрямок подальших досліджень є аналіз підходів та методів удосконалення бізнес-процесів; розроблення рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібно́ї торгівлі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ,

управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.

2. Эдвардс Деминг Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 424 с.

3. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / Репин В.В., Елиферов В.Г.- М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - 408 с. - (Серия «Практический менеджмент»).

4. Колочева В. В. Применение метода анализа иерархий для ранжирования бизнес-процессов / В. В. Колочева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 117

5. Ковалев С. М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Консультант директора. – 2005. – №

6. Панков В. А. Функционально-стоимостный анализ - ключ к эффективности. Практика проведения и развития функционально- стоимостного анализа промышленных объектов и produцирующих систем: монография / В.А. Панков. - К. : Наук. світ, 2003. - 138 с

7. Savin K.N. Quality – a top priority for Russia's future // National interests: priorities and security. 2011. no. 7 (100)

*Рецензент д.е.н., професор ХТЕУ КНТЕУ Якименко-Терещенко Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Уткіна Ю.М.*