



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**ТОХТАМИШ ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 334.025; 658.147; 658.51

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА  
МАЛИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Донецьк – 2013



Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному університеті будівництва та архітектури Міністерства освіти і науки України (м. Харків)

Науковий керівник – кандидат фізико-математичних наук, професор  
**Серіков Анатолій Васильович**  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури  
Міністерства освіти і науки України (м. Харків),  
професор кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Пушак Ярослав Ярославович**,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
Міністерства внутрішніх справ України (м. Львів),  
професор кафедри теоретичної та прикладної економіки;

кандидат економічних наук  
**Колісник Ольга Володимирівна**,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
Міністерства освіти і науки України (м. Харків),  
старший викладач кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою.

Захист відбудеться «27» червня 2013 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.052.07 у ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 83050, м. Донецьк, вул. Артема, 96.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного вищого навчального закладу ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58.

Автореферат розісланий «24» травня 2013 р.



Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Н.В. Оленцевич



## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Динамічний розвиток економіки України потребує розбудови високоефективного соціально орієнтованого ринкового господарства, яке базується на підприємницьких здібностях людей. Формування цивілізованого підприємництва в країні є важливим чинником економічного зростання та досягнення гідного рівня життя населення. Особливе місце в економічній системі сучасного українського суспільства відводиться малому підприємству, яке є складовою ринкового господарства і невід'ємним елементом конкурентного механізму. Конкурентоздатні підприємства швидко засвоюють нові продукти, ринки і здатні також швидко їх залишати. Зміни конкурентного середовища впливають не тільки на ринковий стан підприємства, а й на його внутрішні процеси. Саме тому в останні роки все більше уваги приділяється проблемам створення ефективних систем управління діяльністю підприємств. Концептуальною базою для побудови таких систем виступає процесний підхід до управління, який у науковій літературі досліджено достатньо ґрунтовно, проте його прикладні аспекти зорієнтовані лише на великі корпорації. Тому актуальною є проблема розробки методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах.

Науковим підґрунтям дисертаційної роботи є результати досліджень науковців за декількома напрямками. Питання діяльності підприємств малого бізнесу знайшли відображення у дослідженнях З. Варналія, Л. Воротіної, О. Кубай, В. Ляшенка, О. Невелева. Проблеми застосування процесного підходу на підприємствах та управління бізнес-процесами висвітлені у роботах В. Репіна, В. Єліфьорова, В. Кравченка, С. Маклакова, Й. Беккера, Л. Вілкової, Є. Ойхмана, М. Хаммера, Дж.Чампі. Дослідженню процесів створення споживчої вартості та оцінки вартості бізнесу присвячені роботи К. Маркса, Т. Негла, С. Валдайцева, І. Єгерєва, Ю. Козиря, Т. Коупленда, В. Криворотова, Дж. Мартіна, М. Мейєра, В. Гальперіна, Дж. Шима, Г. Ешуорта. Проблемами застосування методу обернених точкових розрахунків в економіці займалися такі вчені як А. Гершун, В. Дик, В. Івлєв, Б. Одінцов, Т. Попова, Р. Каплан, Д. Нортон, В. Неудачін, Н. Олве, В. Репін.

Разом з тим, існуючі наукові підходи до економічних методів управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах унеможливають розробку перспективних напрямів реформування систем управління малими підприємствами і потребують удосконалення, особливо у методичному аспекті. Наявність вище зазначених проблем вимагає поглиблення наукових досліджень у сфері розробки методичних підходів і практичних рекомендацій до управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах, впровадження яких має сприяти сталому розвитку сектору малого бізнесу в українській економіці. Це обумовлює вибір теми дисертації, мету і завдання роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано за напрямками науково-дослідних тем Харківського національного університету будівництва та архітектури Міністерства освіти і науки України «Розробка системної моделі фінансової стратегії розвитку підприємства» (номер

державної реєстрації 0111U004998), у рамках якої автором розроблено систему збалансованих показників діяльності підприємства, яка дозволяє довести узгоджені стратегічні цілі до всіх рівнів управління підприємством (операційні цілі, що спроектовані на бізнес-процеси, структурні підрозділи та посади); Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України «Розробка питань комплексного планування та управління витратами і запасами за умов ексклюзивного виробництва на малому промисловому підприємстві» (номер державної реєстрації 0106U002524), у межах якої автором запропоновано новий алгоритм процесно-орієнтованого бюджетування та управління витратами, який поєднав у собі ідею процесно-орієнтованого визначення рентабельності бізнес-процесів та методологію обернених точкових розрахунків.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток науково-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах. Для досягнення цієї мети в дисертаційній роботі поставлено і вирішено такі завдання:

розкрито сутність та особливості процесного підходу до управління малими підприємствами;

досліджено процесно-орієнтоване управління малими підприємствами у сучасних умовах господарювання;

узагальнено теоретичні засади управління бізнес-процесами на малих підприємствах;

систематизовано бізнес-процеси на малих промислових підприємствах;

розроблено концептуальний підхід до бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах;

обґрунтовано концепцію стратегічного управління вартістю операційних активів для бізнес-процесів на малих підприємствах;

уточнено інструментарій формування інвестиційної привабливості малих підприємств;

запропоновано збалансовану систему показників діяльності та бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах;

обґрунтовано рекомендації щодо реалізації стратегії управління вартістю операційних активів для бізнес-процесів на малих підприємствах;

розроблено заходи з управління інвестиційною привабливістю малих промислових підприємств.

*Об'єкт дослідження* – бізнес-процеси на малих промислових підприємствах.

*Предмет дослідження* – теоретичні підходи, методичні і практичні засади управління бізнес-процесами з урахуванням особливостей малих промислових підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є положення економічної теорії, фундаментальні теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах.

У процесі дослідження було використано такі методи: абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень та формування висновків; узагальнення (для систематизації підходів до класифікації задач управління фінансами малого підприємства); аналізу та синтезу (для розробки методів, методичних підходів і пропозицій щодо впровадження процесного підходу до управління малими підприємствами); економіко-математичного моделювання (для управління вартістю операційних активів малих підприємств); диференційного обчислення (для опису динаміки вартості операційних активів малого підприємства); обернених точкових розрахунків (для управління витратами та бюджетування малого підприємства з метою підвищення вартості операційних активів); метод аналізу ієрархій (для аналізу рентабельності бізнес-процесів та визначення внеску окремих бізнес-процесів у створення споживчої вартості); графічний (для візуалізації отриманих результатів); метод експертного опитування (для визначення ключових бізнес-процесів малого підприємства); матричний (для визначення стратегії управління операційними активами малого підприємства, а також його інвестиційною привабливістю). Обробку інформаційних матеріалів здійснено з використанням сучасних інформаційних технологій і програм.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державної служби статистики України, квартальна та річна звітність підприємств, дані анкетування керівників підприємств, результати наукових досліджень, виконаних автором.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо використання процесного підходу до управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах. Результати дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

розроблено концептуальний підхід до бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах на основі управління їх рентабельністю за допомогою обернених точкових розрахунків, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління витратами та підвищення ефективності діяльності малих підприємств;

*удосконалено:*

модель стратегічного управління операційними активами для бізнес-процесів на малих підприємствах, сутність якої полягає в управлінні показниками ліквідності та рентабельності відповідних бізнес-процесів, що забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності на цільових ринках;

інструментарій побудови збалансованої системи показників стратегічної карти малого підприємства за рахунок ранжування бізнес-процесів за рівнем рентабельності, що забезпечує можливість застосування динамічного підходу до реалізації стратегії розвитку малих підприємств;

науково-методичний підхід до визначення ліквідності активів на основі моніторингу їх справедливих цін на цільових ринках, що спрямовує управління бізнес-процесами на зростання вартості операційних активів малих підприємств;

*дістали подальшого розвитку:*

визначення сутності процесного підходу до управління на основі виявлення особливостей його застосування на малих підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності, що полягають у створенні наскрізних бізнес-процесів, які носять комплексний характер, що сприяє створенню оптимальної системи управління малими підприємствами в умовах жорстких ресурсних обмежень; класифікація задач управління малими підприємствами на основі виокремлення бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ринкової вартості активів малих підприємств, що дає змогу конкретизувати інструменти управління окремими бізнес-процесами; фінансові інструменти управління інвестиційною привабливістю з урахуванням характерних ознак малих підприємств на основі аналізу динаміки показників покриття поточної заборгованості та рентабельності виробництва, що створює підґрунтя для розробки стратегії розвитку малих підприємств.

**Практична цінність отриманих результатів.** Одержані в дисертації висновки та рекомендації знайшли практичне застосування в діяльності малих промислових підприємств Харківської та Київської області. Метод обернених точкових розрахунків для визначення рентабельності створення споживчої вартості впроваджено в діяльність ТОВ «Штанц-технологія», м. Харків (довідка про впровадження № 58 від 15.10.2009 р.), метод управління інвестиційною привабливістю підприємства за допомогою запропонованої матриці стратегічних рішень та метод визначення конкурентоспроможності операційних активів підприємства впроваджено у ТОВ «Новатор+», м. Харків (довідка про впровадження № 93 від 25.09.2009 р.), метод визначення конкурентоспроможності операційних активів підприємства впроваджено у ТОВ «Штанц – Сервіс», м. Київ (довідка про впровадження № 115 від 9.12.2008 р.).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Харківського національного університету будівництва та архітектури МОН України при викладанні дисциплін: «Техніко-економічний аналіз», «Фінансовий менеджмент», «Фінанси» (довідка № 07/751 від 29.03.2012 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Сформульовані й обґрунтовані у дисертаційній роботі наукові положення, висновки і рекомендації отримані автором самостійно на підставі проведеного дослідження щодо управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи оприлюднені на 7 науково-практичних конференціях:

4 міжнародних: «Фінансові механізми сталого економічного розвитку» (Харків, 18 травня 2007 р.); «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (Харків, 29-30 жовтня 2008 р.); «Нові глобальні виклики для економіки України та країн світу: перспективи вирішення» (Львів, 23-24 вересня 2011 р.); «Nastolení moderní vědy – 2011» (Praha, 27.09.2011 – 05.10.2011 rr.);

3 всеукраїнських конференціях: «Управління економічним потенціалом підприємства» (Харків, 28 вересня 2008 р.), «Сучасна освіта і наука в Україні: традиції та інновації» (Дніпропетровськ, 22-24 серпня 2011 р.), «Наука України. Перспективи та потенціал» (Одеса, 15-17 вересня 2011 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 15 наукових праць, із яких 8 статей у фахових виданнях і 7 – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,2 д. а., із яких автору особисто належить 3,09 д.а.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Дисертація загальним обсягом 259 сторінок комп'ютерного тексту містить 33 таблиці (на 30 сторінках), 58 рисунків (на 52 сторінках), список використаних джерел із 202 найменувань (на 15 сторінках) та 14 додатків (на 62 сторінках).

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету і завдання дослідження, його об'єкт і предмет, наукову новизну та практичне значення, відображено апробацію одержаних результатів.

У першому розділі «Науково-теоретичні основи управління бізнес-процесами на малих підприємствах» – розкрито сутність та особливості процесного підходу до управління малими підприємствами; досліджено процесно-орієнтоване управління малими підприємствами у сучасних умовах господарювання; узагальнено теоретичні засади управління бізнес-процесами на малих підприємствах.

Сучасні тенденції розвитку малих підприємств зумовили суттєву зміну поглядів науковців на процес управління та появу його нового напрямку – процесного управління. Виявлено альтернативні підходи до визначення поняття «бізнес-процес» підприємства та його ключових характеристик. «Бізнес-процес» запропоновано розглядати як сукупність дій щодо використання ресурсів, результатом яких є створення продукту, що представляє цінність для споживача.

Порівняння функціонального та процесного підходів до управління дозволило визначити їх головні відмінності та виділити особливості застосування процесного підходу до управління малими підприємствами. В основі процесного підходу до управління лежить виділення бізнес-процесів та управління ними. На відміну від великих підприємств, головною особливістю малих підприємств є те, що керівник підрозділу може бути управляючим декількох бізнес-процесів. Відносно мала чисельність працюючих на малих підприємствах потребує від кожного з них суміщення декількох функцій за рахунок їх об'єднання та включення в єдиний ланцюг дій, тобто процес.

Перевагами застосування процесного підходу до управління малими підприємствами є: оптимізація системи управління, яка набуває здатності гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища; використання системи показників і критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі управлінського ланцюжка; забезпечення гарантій порядку та відповідальності за розробку, узгодження, затвердження та ведення документації; впровадження інформаційної системи, яка дозволяє отримувати власникам процесів об'єктивну інформацію для здійснення управління підприємством на основі процесного підходу. Це суттєво знижує витрати і підвищує ефективність діяльності кожного працівника.



Сучасний стан економіки обумовлює ситуацію, коли нарощування обсягів виробництва не сприяє ефективному веденню бізнесу. Ці обставини є причиною того, що велика кількість малих підприємств вимушена змінювати стратегію свого розвитку. Процесно-орієнтований підхід до управління малими підприємствами дозволяє підвищити ефективність через формування структур, діяльність яких спрямована, з одного боку, на постійне поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення вимог клієнтів, а з іншого – на зниження витрат виробництва. Специфіка кожного окремого підприємства полягає у тому, яким чином налаштовані і реалізовані ці процеси. Таким чином, організаційна структура малого підприємства у сучасних умовах набуває вигляду сукупності бізнес-процесів. Саме процесно-орієнтований підхід дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства через врахування таких аспектів бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця у підвищенні якості продукції і, як наслідок, зацікавленість у якісному виконанні своїх професійних обов'язків.

Визначено, що малі підприємства є вагомим елементом ринкової системи господарювання, а завдяки динамічності та гнучкості вони виступають дієвим засобом вирішення багатьох економічних і соціальних завдань. Створюючи нові робочі місця, вони значно зменшують соціальне напруження у суспільстві, забезпечують вагому частку надходжень до бюджету у вигляді податків, виробляють нову продукцію та послуги. Встановлено, що малі підприємства мають низку переваг, які забезпечують їх стійкість на внутрішньому ринку, але за певних умов можуть перетворитися на вади, що стримують їх розвиток. Так, з одного боку, чутливість малих підприємств до змін умов зовнішнього середовища робить їх більш мобільними і адаптивними, а з іншого – вразливими до коливань кон'юнктури ринку, динаміки зовнішніх соціально-економічних і політичних умов. Для успішного функціонування та розвитку малих підприємств необхідно створити систему ефективного управління, яка б залежала від наступних факторів: сфери діяльності, форми власності, професійно-кваліфікаційних характеристик менеджера (власника), стану ринкової кон'юнктури.

Аналіз розвитку малого підприємництва продемонстрував, що за кількістю малих підприємств Україна досягає середніх показників країн Європейського Союзу, але за якісним рівнем малі підприємства значно відстають і залишаються на низькому рівні розвитку. Внесок малих підприємств у створення ВВП не перевищує 10%, тоді як у розвинутих країнах на мале підприємництво припадає 50-70 % ВВП (Великобританія, Італія, Німеччина, США, Франція, Японія). Досвід розвинутих країн переконливо доводить, що збільшення кількості малих підприємств позитивно впливає на розвиток економіки. Проте в Україні спостерігається негативна тенденція щодо зменшення частки малих підприємств у загальному обсязі реалізації продукції, робіт, послуг. За даними офіційної статистики, в Україні на 10 тис. осіб наявного населення у 2011 р. діяло 70 малих підприємств (порівняно з 2010 р. їх кількість зменшилась на 8 пунктів), тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник становить не менше 300 підприємств. На малих підприємствах України зайнято близько 2 млн. осіб., що складає лише 26,6% загального рівня зайнятості.

Обмежені масштаби виробництва і невелика чисельність зайнятих обумовлюють простоту й ефективність управління малим підприємством. Однак характерні для малих підприємств поєднання функцій власника і менеджера в одній особі, встановлення особистих зв'язків з працівниками, здебільшого неформальний стиль управління, знижуючи управлінські витрати, в той же час призводять до значного збільшення обсягів повноважень, рівня відповідальності і, як наслідок, перевантаження власника підприємства. Вирішенню цієї проблеми сприяє застосування процесно-орієнтованого підходу до управління.

В основі ефективного застосування процесного підходу лежить вирішення задачі чіткого поділу бізнес-процесів, від якості розв'язання якої залежать організація планування і координація робіт усередині ланцюжків створення доданої вартості, розподіл матеріальних і фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей малого підприємства. Виокремлення бізнес-процесів передбачає необхідність формування складу функцій бізнес-процесів, якими визначаються їх межі; встановлення організаційної відповідальності підрозділів за виконання функцій; налагодження взаємодії бізнес-процесів між собою.

Формуючи фінансову стратегію, малому підприємству необхідно мати стійкі способи та методи впливу на механізм руху фінансових ресурсів, забезпечуючи ефективність використання власних та залучених коштів підприємства. Управління фінансами є складовою частиною системи управління бізнес-процесами підприємства. Воно охоплює сукупність взаємопов'язаних дій з розробки альтернативних варіантів стратегії досягнення цілей управління фінансами за допомогою конкретних фінансових методів та важелів.

Результати дослідження особливостей управління фінансами малих підприємств дали змогу угрупувати всі управлінські завдання на двох рівнях – загальному і специфічному. На загальному рівні (для всіх категорій підприємств) знаходять відображення задачі, які пов'язані з розробкою та реалізацією стратегії підприємства. На специфічному рівні (для малих підприємств) – задачі, які деталізують задачі першого рівня і спрямовуються на ефективне вирішення питань процесно-орієнтованого управління на підприємстві. Запропонована класифікація задач спрямовує менеджмент малих підприємств на підвищення вартості (або цінності) їх активів за умов відсутності для них фондових ринків, що потребує удосконалення процесного бюджетування.

**У другому розділі «Аналіз інструментів управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах»** – проаналізовано бізнес-процеси на малих промислових підприємствах; розроблено концептуальний підхід до бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах; обґрунтовано концепцію стратегічного управління вартістю операційних активів для бізнес-процесів на малих підприємствах; уточнено інструментарій формування інвестиційної привабливості малих підприємств.

Малі промислові підприємства, як правило, займаються дрібносерійним виробництвом, що дозволяє їм сфокусувати увесь свій потенціал на певному бізнес-напрямку. Але за таких обставин суттєво зростають ризики існування, які можна зменшити за рахунок підвищення рентабельності бізнес-процесів. На основі аналізу

бізнес-процесів на малих промислових підприємствах виділено ланцюжок бізнес-процесів, що відображають як основну, так і допоміжну діяльність. Бізнес-процеси було розділено на чотири групи: управління; постачання, маркетинг, збут; розробка конструкції і технології виготовлення продукції; виробництво. Кожен із перерахованих бізнес-процесів додає цінності продукту, а їх оптимізація створює можливості для максимізації прибутку та мінімізації витрат підприємства. Аналіз бізнес-процесів на малих підприємствах доводить, що, на відміну від великих підприємств, тут необхідна більш сувора дисципліна в управлінні витратами, у системі бюджетування, у загальному плануванні та у вирішенні стратегічних питань. У роботі визначено, що управління бізнес-процесами на малих підприємствах здійснюється з позицій вирішення стратегічних та тактичних завдань. Для розробки та реалізації стратегії підприємства запропоновано використовувати стратегічні карти та збалансовану систему показників на основі моделі Р. Каплана та Д. Нортон. Стратегічна карта являє собою модель, що демонструє, яким чином стратегія об'єднує матеріальні та нематеріальні активи у процесі створення вартості. Вона відображає, яким чином інтегруються та комбінуються чотири її складові, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток. Стратегічна карта та побудована на її основі збалансована система показників вказують на те, яким чином можна підвищити ринкову вартість підприємства. Для досягнення однозначно спланованого результату доцільно використовувати метод обернених точкових розрахунків, який дозволяє запровадити динамічне управління у просторі стратегічної карти та збалансованої системи показників діяльності підприємства. Стратегічні карти, підтримані збалансованою системою показників, дозволяють реалізувати концепцію процесно-орієнтованого управління на підприємстві. У роботі запропоновано концепцію процесно-орієнтованого управління витратами та бюджетування бізнес-процесів на малому підприємстві (рис. 1).

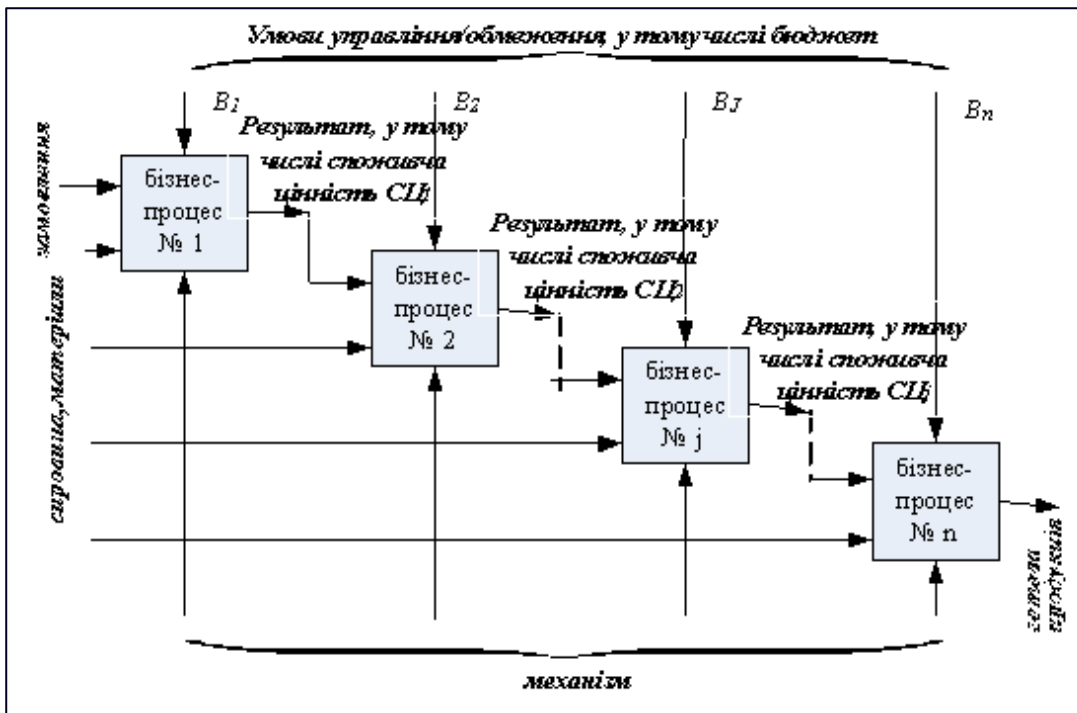


Рис. 1. Модель послідовності бізнес-процесів у виробництві

$B_j$

Кожен з бізнес-процесів є джерелом створення споживчої цінності ( $CC_j$ ), на її виробництво необхідні витрати у розмірі , які передбачені загальним бюджетом виробництва  $\sum B$ . Під споживчою цінністю розуміється ступінь та швидкість нівелювання потреб споживача за допомогою благ, що здатні усувати потреби людини або суспільства. Рішення відносно бюджетування бізнес-процесів спираються на аналіз кількості факторів, що визначають ефективність виробництва.

В якості найбільш вагомого фактора, що впливає на прийняття? рішення про оптимізацію витрат та бюджетування, використано показник рентабельності окремого бізнес-процесу, який визначається за формулою:

$$P_j = \alpha \cdot P_{ДВ}$$

(1)

де  $\alpha$  – коефіцієнт питомої ваги витрат у ціні продукції;  $\alpha \in [0,5;0,7]$ ;

$P_{ДВ}$

– рентабельність доданої вартості у межах даного процесу, яка визначається за формулою:

$$P_{ДВ} = \frac{ДВ_j - B_j}{B_j}$$

(2)

де  $ДВ_j$  – вартість, що додана  $j$ -тим бізнес-процесом до споживчої цінності продукції;

$B_j$  – витрати на створення споживчої цінності продукції в  $j$ -тому бізнес-процесі.

Показник  $ДВ_j$  визначається за формулою (3):

$$ДВ_j = \frac{Ц - B_j}{\alpha}$$

(3)

де  $Ц$  – ціна продукції;

$B_j$  – витрати на одиницю продукції.

Оскільки споживчі властивості продукції виробник не може безпосередньо представити у вартісній формі, внесок кожного окремого бізнес-процесу у величину визначено на основі експертних процедур. Таким чином визначається внесок кожного бізнес-процесу у виробництво одиниці продукції. Запропоновані формули дозволяють проаналізувати та управляти рентабельністю бізнес-процесів на кожному етапі створення продукції. Останнє обґрунтовується за допомогою методу обернених точкових розрахунків. При цьому з'являється можливість розв'язання завдання процесно-орієнтованого бюджетування, управління витратами, рентабельністю за рахунок здійснення організаційно-технічних та економічних

$$ДВ_j$$

заходів.

У сучасних умовах в управлінні господарською діяльністю все ширше використовують вартісно-орієнтовані технології управління бізнесом, що спираються на вартісну оцінку його активів, які можуть купуватися або продаватися. Малі підприємства, на відміну від великих, не охоплені фондовими ринками, тому особливої актуальності набуває створення та удосконалення інструментів аналізу, прогнозування динаміки дохідності та можливої ринкової вартості активів малих підприємств.

У ринкових умовах ліквідність будь-якого активу пов'язана з показником швидкості зміни його володаря (або власника). Це дозволяє запровадити показник ринково визначеної ліквідності ( $L_p$ ) підприємства, який визначається як співвідношення швидкостей надходження та вибуття активів з ринків за так званими

справедливими цінами. Показник  $L_p$  коригує нормативний підхід до визначення ліквідності, який в реальній ситуації не знаходить свого підтвердження, та розраховується за формулою:

$$L_p = \frac{OЗ}{OЗ + OбЗ} \cdot K_{OЗ} + \frac{OбЗ}{OЗ + OбЗ} \cdot K_{OбЗ}$$

(4)

де  $OЗ$  та  $OбЗ$  – вартість основних та оборотних засобів підприємства, відповідно, грн.;

$K_{OЗ}$  та  $K_{OбЗ}$  – коефіцієнти швидкості руху активів, основних та оборотних засобів, відповідно.

Коефіцієнт швидкості руху активів визначається за формулою:

(5)

де  $V$  та  $W$  – це швидкість, з якою активи поповнюють ринок та залишають його, відповідно; од. на добу;

$K_{знос}$  – коефіцієнт зносу активів.

Коефіцієнт зносу активів розраховується як співвідношення суми зносу основних засобів до їх повної балансової вартості. Експоненціальна функція дозволяє звести

$$K_{знос} = \frac{W}{V} \left( \frac{Ш_{емб} - Ш_{над}}{Ш_{над}} - K_{знос} \right)$$

коефіцієнти швидкості руху активів до позитивних величин.

На підставі розрахунку показників ринково визначеної ліквідності та рентабельності запропоновано схему позиціонування операційних активів малого підприємства у просторі елементів матриці «Рентабельність – Ринково визначена ліквідність» (рис. 2).

Якщо показник рентабельності є позитивним, то активи малого підприємства конкурентоспроможні на товарних ринках, на яких реалізується продукція. Якщо є позитивним показник ринково визначеної ліквідності, то активи конкурентоспроможні безпосередньо на цільових ринках, де вони можуть бути продані або придбані.



Рис. 2. Матриця «Рентабельність-Ринково визначена ліквідність».

Простір матриці поділяється на чотири області. Для кожної з них запропонована стратегія управління активами підприємства залежно від поточної конкурентоспроможності активів.

В умовах обмеженості ресурсів і гострої конкуренції між малими підприємствами за їх одержання важливим стає питання підвищення рівня інвестиційної привабливості малого підприємства, яку запропоновано визначати на основі рівня рентабельності виробництва та динаміки погашення заборгованості, яка залежить від комерційного успіху підприємства на товарних ринках. Доведено, що формування операційних активів малого підприємства за допомогою позикових коштів є економічно вигідним для всіх учасників лише за умов високорентабельного виробництва.

Поточне значення показника покриття поточної заборгованості ( $\Pi_3$ ) визначається у роботі як відношення ринкової вартості активів підприємства до величини зобов'язань за допомогою формули:

$$\Pi_3 = \frac{Обз_p}{З} \cdot К_{Обз}$$

(6)

де  $Обз_p$  – ринкова вартість оборотних активів, грн.;

$З$  – сума зобов'язань, що погашаються, грн.

На основі визначення вищенаведених показників побудовано матрицю у просторі «Показник покриття поточної заборгованості – Рентабельність», яка дозволяє

розробити стратегію управління інвестиційною привабливістю підприємства. За допомогою запропонованої матриці можна з'ясувати, що співвідношення показників покриття заборгованості та рентабельності вказує на рівень конкурентоспроможності активів малого підприємства. Позичування підприємства у сегментах запропонованої матриці дозволяє розробляти рекомендації з питань стратегічного управління інвестиційною привабливістю малого промислового підприємства.

**У третьому розділі – «Науково-методичні основи удосконалення управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах»** – запропоновано збалансовану систему показників діяльності та бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах; обґрунтовано рекомендації щодо реалізації стратегії управління вартістю операційних активів для бізнес-процесів на малих підприємствах; розроблено заходи з управління інвестиційною привабливістю малих промислових підприємств.

Доведено, що зниження собівартості виробництва на малих промислових підприємствах можливе за рахунок коректно обґрунтованих дій в управлінні витратами та бюджетуванні. Для цього визначено рентабельність ключових бізнес-процесів на малих підприємствах. Встановлено, що ключовими бізнес-процесами на малих підприємствах – виробниках штанц-форм, є: управління; постачання, маркетинг, збут; розробка конструкції і технології виготовлення продукції; виробництво. Результати розрахунків рентабельності основних бізнес-процесів малих підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Результати розрахунків рентабельності основних бізнес-процесів  
ТОВ «Штанц-технологія», ТОВ «Штанц-Сервіс», ТОВ «Новатор+»**

Бізнес-процес	Додана вартість, $DV_j$ , грн.	Собівартість, $C_j$ , грн.	Рентабельність створення вартості, $r_{DV}^j$ %	Рентабельність бізнес-процесу, $r^j$ , %	Частка собівартості бізнес-процесу в ціні, $C_j/C$ , %	Скоригована рентабельність, $r^j$ , %
Управління	325,79	117,87	176	88,2	5,4	4,7
Постачання, маркетинг, збут	325,79	160,79	103	51,3	7,3	3,8
Розробка конструкції і технології виготовлення продукції	688,97	168,93	308	153,9	7,7	11,8
Виробництво	1540,57	1071,29	44	21,9	48,7	10,7

Дані табл. 1 дозволили визначити внесок кожного з бізнес-процесів у створення доданої вартості та рентабельності. Після аналізу всіх бізнес-процесів з необхідним рівнем деталізації було визначено ті з них, які здійснюють найбільший



внесок у створення доданої вартості. На аналізованих підприємствах такими процесами є конструкторсько-технологічні роботи і виробництво. При цьому процеси розробки конструкції та технології виготовлення продукції вносять найбільший внесок у додану вартість виробів. Рентабельність даного бізнес-процесу становить 153,9 %. На цей бізнес-процес необхідно спрямовувати основну увагу керівництва малих підприємств. На підставі одержаної інформації про ключові бізнес-процеси на малих підприємствах, а також інформації про цілі власників підприємств побудовано стратегічну карту цілей малого підприємства (рис. 3).

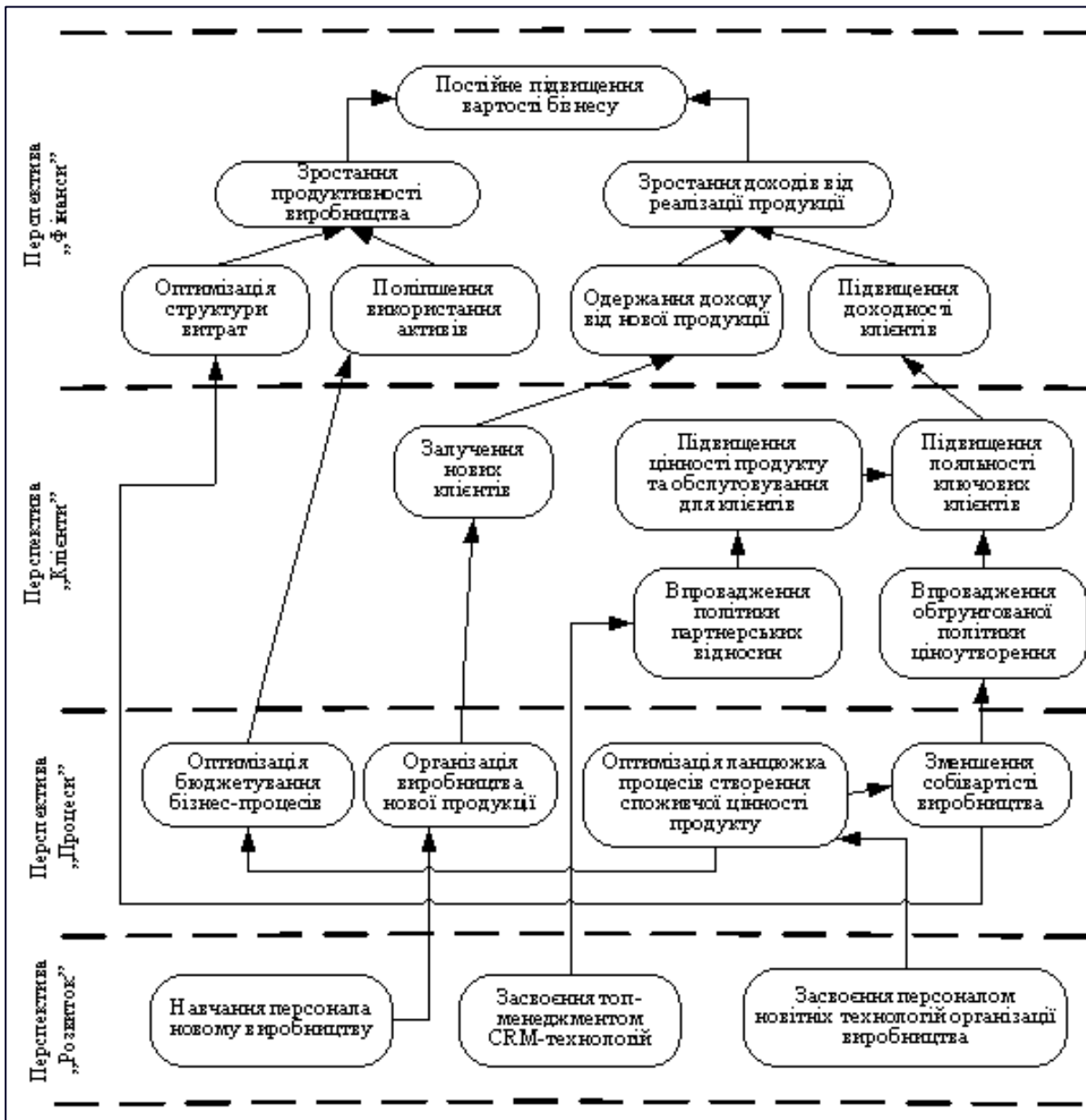


Рис. 3. Стратегічна карта малого підприємства

За умов виокремлення бізнес-процесів на вищому рівні стратегічної карти покращаться такі показники, як виручка і рентабельність. Остання збільшиться за

рахунок впровадження сучасних технологій, зменшення витрат і скорочення браку. Збільшення обсягу прибутку відбувається завдяки збереженню старих і залученню нових клієнтів. На базі стратегічної карти складено таблицю збалансованої системи показників діяльності підприємства і плану відповідних дій. Для перевірки доцільності запропонованих заходів проведено оцінку економічної ефективності, здійснено порівняння результатів двох періодів: до і після впровадження запропонованих заходів. У найбільш оптимістичному випадку очікувана економічна ефективність (рентабельність) впровадження запропонованих заходів досягає 532 %.

З урахуванням зростання ринку і загострення конкуренції серед малих промислових підприємств, їм необхідно зосередитися переважно на виробництві, а також обслуговуванні усіх груп споживачів. Реалізація стратегії малих промислових підприємств можлива за рахунок: зниження витрат виробництва; покращення технічних характеристик, параметрів надійності та дизайну виготовленої продукції; удосконалення маркетингових досліджень та реклами; надання клієнтам спеціальних послуг у вигляді доставки, виготовлення зразків упаковки тощо.

За допомогою формули (6) розраховано значення показника ринково визначеної ліквідності за 2000-2011 рр. та прогнозні оцінки показників на 2012 та 2013 рр., які дозволили визначити стратегію розвитку підприємств на короткострокову перспективу. Вихідні дані для позиціонування малих підприємств у сегментах матриці наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Вихідні дані для позиціонування підприємств у матриці  
«Показник покриття поточної заборгованості - Рентабельність»**

Роки	ТОВ «Штанц-технологія»		ТОВ «Новатор+»		$P_{пз}$	Рентабельність виробництва
	$P_{пз}$	Рентабельність виробництва	$P_{пз}$	Рентабельність виробництва		
1	2	3	4	5	6	7
2000	0,749	27,050	1,764	1,160	19,397	33,936
2001	0,971	27,620	1,111	9,070	8,183	9,028
2002	-0,462	22,090	0,157	19,956	4,123	6,809
2003	0,204	11,180	0,891	5,587	3,551	-11,48
2004	0,477	2,200	0,395	-7,51	1,436	-1,61
2005	-0,388	23,520	0,312	13,422	0,702	17,385
2006	0,219	7,910	0,319	-4,29	1,099	7,706
2007	0,477	11,853	1,225	-1,62	0,958	13,814
2008	0,563	1,100	1,127	-11,91	0,911	4,172
2009	0,559	4,98	1,405	-5,85	1,115	-1,850
2010	0,050	2,385	0,415	12,589	4,508	2,006
2011	0,230	5,565	0,642	15,098	8,078	7,201
2012*	0,400	10,587	0,952	17,111	8,980	8,452
2013*	0,545	15,230	1,100	20,500	10,478	11,132

2012\*, 2013\* - прогнозні оцінки показника ліквідності та інтегрального показника рентабельності

За результатами побудови матриці досліджувані малі промислові підприємства потрапляють в області високої конкурентоспроможності активів, що передбачає необхідність дотримання стратегії збереження переваг.

Для позиціонування підприємств у матриці «Показник покриття поточної заборгованості - Рентабельність» розраховано поточні значення показників рентабельність виробництва і покриття заборгованості підприємств у тих проміжках часу, коли вони використовували банківські кредити. Позиціонування підприємств у сегментах матриці дозволило визначити, що вони потрапляють в область високої інвестиційної привабливості та повинні дотримуватись стратегії збереження та подальшого розвитку конкурентних переваг.

Рекомендаціями до удосконалення управління інвестиційною привабливістю малих промислових підприємств є розробка маркетингових заходів у сфері підвищення вартості підприємства; розширення номенклатури продукції, що випускається, та диверсифікація виробництва; застосування новітніх технологій у виробництві та модернізація існуючого обладнання; створення інформаційної системи моніторингу цільових ринків в якості об'єднань декількох підприємств.

## ВИСНОВКИ

1. На підставі узагальнення теоретичних основ використання процесного підходу до управління розкрито сутність та визначено його особливості на малих підприємствах, що полягають у створенні наскрізних бізнес-процесів, які носять комплексний характер. Це сприяє створенню оптимальної системи управління малими підприємствами в умовах жорстких ресурсних обмежень, а також знижує витрати і підвищує ефективність діяльності підприємств.

2. Визначено, що використання процесно-орієнтованого підходу до організації системи управління малими підприємствами дозволяє підвищити ефективність через формування структури, діяльність якої спрямована, з одного боку, на постійне поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення вимог клієнтів, а з іншого – на зниження витрат. Процесно-орієнтований підхід дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства через врахування таких аспектів бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця у підвищенні якості продукції і якісному виконанні своїх професійних обов'язків.

3. Розвинено класифікацію задач управління малими підприємствами на основі виокремлення бізнес-процесів, за допомогою яких вирішуються стратегічні питання та питання процесно-орієнтованого управління. Запропоновано класифікацію, що передбачає розподіл завдань управління на два рівні: загальний рівень (для всіх категорій підприємств) та специфічний (для малих підприємств), який спрямовує менеджмент малих підприємств на підвищення вартості (або цінності) активів за рахунок бюджетування.

4. На підставі систематизації бізнес-процесів на малих промислових підприємствах виділено такі групи бізнес-процесів, що створюють споживчу

цінність продукту: управління; постачання, маркетинг, збут; розробка конструкції і технології виготовлення продукції; виробництво. Виявлені в ході діагностики проблемні місця потребують прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів та формування плану заходів з підвищення їх рентабельності.

5. Розроблено концептуальний підхід до бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах. Застосування методу обернених точкових розрахунків та запропоноване процесно-орієнтоване управління рентабельністю дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління витратами та підвищення ефективності діяльності малих підприємств. Таким чином визначаються бізнес-процеси, які мають найбільший показник рентабельності та обґрунтовується стратегічне скорочення витрат підприємства за рахунок удосконалення бізнес-процесів із низьким показником рентабельності.

6. Запропоновано модель стратегічного управління операційними активами для бізнес-процесів на малих підприємствах на основі управління показниками ліквідності та рентабельності відповідних бізнес-процесів. Визначено стратегії управління конкурентоспроможністю операційних активів малих підприємств у залежності від позиціонування підприємства у матриці *«Рентабельність – Ринково визначена ліквідність»*, що дозволяє забезпечувати підвищення їх конкурентоспроможності на цільових ринках.

7. Запропоновано фінансові інструменти управління інвестиційною привабливістю малих підприємств за рахунок моніторингу показників покриття поточної заборгованості та рентабельності виробництва. Розроблено матрицю у просторі *«Показник покриття поточної заборгованості – Рентабельність»*, яка дозволяє вирішити питання стратегічного управління інвестиційною привабливістю діючих малих підприємств.

8. На основі отриманих результатів про ключові бізнес-процеси, з урахуванням цілей власників побудовано стратегічну карту для малих промислових підприємств і збалансовану систему показників з планом щодо їхньої реалізації. Доведено, що запропонований підхід до визначення рентабельності бізнес-процесів може використовуватися на будь-якому підприємстві. Оцінки очікуваної ефективності від впровадження запропонованих заходів свідчать про доцільність реалізації стратегії на основі збалансованої системи показників.

9. На основі моніторингу справедливих цін активів на цільових ринках удосконалено науково-методичний підхід до визначення ліквідності активів малих підприємств. Це дозволяє управляти вартістю операційних активів малих підприємств за рахунок зниження витрат виробництва; покращення технічних характеристик, параметрів надійності та дизайну виготовленої продукції; удосконалення маркетингових досліджень та реклами; надання клієнтам спеціальних послуг у вигляді доставки, виготовлення зразків упаковки. Рівень конкурентоспроможності операційних активів визначено на підставі матриці *«Рентабельність – Ринково визначена ліквідність»*, яка

дозволяє розробити стратегію управління активами малих промислових підприємств.

10. За рахунок визначення показника покриття поточної заборгованості малого підприємства визначено рівень інвестиційної привабливості малих промислових підприємств. Розроблено заходи з управління, які полягають у реалізації маркетингових заходів у сфері підвищення вартості підприємства; розширення номенклатури продукції та диверсифікації виробництва; застосуванні новітніх технологій та модернізації існуючого обладнання; створенні інформаційної системи моніторингу цільових ринків в якості об'єднань декількох підприємств.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях

1. Тохтамиш Т.О. Застосування обернених точкових розрахунків у фінансовому менеджменті та створенні BSC / А.В. Серіков, Т.О. Тохтамиш // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2(80). – С. 112-121.

*Особистий внесок:* постановка задачі та побудова алгоритму розробки збалансованої системи показників.

2. Тохтамиш Т.О. Процесно-орієнтоване управління витратами та бюджетування виробництва на основі обернених точкових розрахунків / А.В. Серіков, Т.О. Тохтамиш // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2(12). – С. 144-147.

*Особистий внесок:* розробка алгоритму процесно-орієнтованого управління витратами та бюджетування на основі методології обернених точкових розрахунків.

3. Тохтамыш Т.А. Процессно-ориентированное бюджетирование хозяйственной деятельности / А.В. Сериков, Т.А. Тохтамыш // Вісник Міжнародного Слов'янського університету : Серія «Економічні науки». – 2008. – №1. – т. XI. – С. 39-45.

*Особистий внесок:* постановка задачі та визначення рентабельності окремих бізнес – процесів на підприємстві.

4. Тохтамыш Т.А. Моделирование стратегии управления операционными активами малого предприятия / А.В. Сериков, Т.А. Тохтамыш // Бизнес Информ. – 2008. – № 4. – С. 90-95.

*Особистий внесок:* побудова концептуальної моделі формування та функціонування операційних активів малого підприємства та аналіз отриманих результатів.

5. Тохтамыш Т.А. Об управлении ликвидностью малого предприятия / А.В. Сериков, Т.А. Тохтамыш // Бизнес Информ. – 2008. – № 6. – С. 59-67.

*Особистий внесок:* аналіз сутності поняття «ліквідність»; визначення показників капіталізації операційних активів підприємства за допомогою методології обернених точкових розрахунків; досліджено умови покращення ліквідності.

6. Тохтамыш Т.А. Основные цели и задачи финансового менеджмента / Т.А. Тохтамыш // Бизнес Информ. – 2009. – № 2(3). – С. 146-150.
7. Тохтамыш Т.А. Процессный подход к управлению малым предприятием / Т.А. Тохтамыш // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 55-57.
8. Тохтамыш Т.О. Процессний підхід до управління та його особливості на малих підприємствах / Т.О. Тохтамыш // Фінансові послуги: проблеми теорії та практики : [монографія]. – Харків : АдВА™, 2011. – С. 161-177.

### **Матеріали науково-практичних конференцій**

9. Тохтамыш Т.О. Шляхи вдосконалення бюджетування на основі процесно-орієнтованого підходу / Т.О. Тохтамыш, А.В. Серіков // Фінансові механізми сталого економічного розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 18 травня 2007 р. – Харків, 2007. – С. 183-187.  
*Особистий внесок:* запропоновано методіку процесно – орієнтованого бюджетування.
10. Тохтамыш Т.О. Про стратегії управління інвестиційною привабливістю підприємства / Т.О. Тохтамыш, А.В. Серіков // Управління економічним потенціалом підприємства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 26 вересня 2008 р. – Харків, 2008. – С. 206 – 207.  
*Особистий внесок:* розробка алгоритму стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємства.
11. Тохтамыш Т.О. Про оцінку конкурентоспроможності операційних активів підприємства / Т.О. Тохтамыш, А.В. Серіков // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 29-30 жовтня 2008 р. – Харків, 2008. – С. 30-31.  
*Особистий внесок:* постановка задачі та оцінка конкурентоспроможності операційних активів підприємства.
12. Тохтамыш Т.О. Фінанси підприємства як впливовий фактор управління його бізнес-процесами / Т.О. Тохтамыш // Сучасна освіта і наука в Україні: традиції та інновації : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 22-24 серпня 2011 р. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 46-48.
13. Тохтамыш Т.О. Сутність застосування методології обернених точкових розрахунків в економіці / Т.О. Тохтамыш // Наука України. Перспективи та потенціал : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Одеса, 15-17 вересня 2011 р. – Одеса, 2011. – С. 65-67.
14. Тохтамыш Т.О. Роль малих та середніх підприємств в економіці країни / Т.О. Тохтамыш // Нові глобальні виклики для економіки України та країн світу: перспективи вирішення : матеріали **Міжнар. наук.-практ. конф.**, Львів, 23-24 вересня 2011 р. – Львів, 2011. – С. 122-124.
15. Тохтамыш Т.О. Аналіз діяльності малих підприємств / Т.О. Тохтамыш // *Nastolení moderní vědy – 2011 : materiály VII Mezin. věd.-prakt. konf. Díl 3. Ekonomické vědy, Praha, 27 září-října 2011 r. – Praha : Publishing House «Education and Science» s.r.o. – S. 36-41.*

## АНОТАЦІЯ

**Тохтамиш Т.О. Управління бізнес – процесами на малих промислових підприємствах – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України, Донецьк, 2013.

У дисертації сформовано і розроблено комплекс методичних підходів та пропозицій щодо управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах. Визначено сутність процесного підходу до управління на основі виявлення особливостей його застосування на малих підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності. Досліджено процесно-орієнтоване управління малими підприємствами у сучасних умовах господарювання. Дістала подальшого розвитку класифікація задач управління малими підприємствами на основі виокремлення бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ринкової вартості активів малих підприємств.

Розроблено концептуальний підхід до бюджетування бізнес-процесів на малих підприємствах на основі управління їх рентабельністю за допомогою обернених точкових розрахунків. Удосконалено модель стратегічного управління операційними активами для бізнес-процесів на малих підприємствах через управління показниками ліквідності та рентабельності відповідних бізнес-процесів. Розроблено фінансові інструменти управління інвестиційною привабливістю з урахуванням характерних ознак малих підприємств на основі аналізу динаміки показників покриття поточної заборгованості та рентабельності виробництва. Удосконалено інструментарій побудови збалансованої системи показників стратегічної карти малого підприємства за рахунок ранжування бізнес-процесів за рівнем рентабельності. Удосконалено науково-методичний підхід до визначення ліквідності активів на основі моніторингу їх справедливих цін на цільових ринках. Розроблено заходи з управління інвестиційною привабливістю малих промислових підприємств.

**Ключові слова:** малі підприємства, процесний підхід, управління, бізнес-процеси, обернені точкові розрахунки, збалансована система показників, процесно-орієнтоване бюджетування, стратегічна карта цілей, конкурентоспроможність операційних активів, інвестиційна привабливість.

## АННОТАЦИЯ

**Тохтамыш Т.А. Управление бизнес-процессами на малых промышленных предприятиях – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Донецкий национальный технический университет Министерства образования и науки Украины, Донецк, 2013.

В диссертации разработан комплекс методических подходов и предложений по управлению бизнес-процессами на малых промышленных предприятиях. Раскрыта сущность процессного подхода к управлению на основе определения особенностей его применения на малых предприятиях с учетом специфики их деятельности, что способствует созданию оптимальной системы управления малыми предприятиями в условиях жестких ресурсных ограничений. Исследовано процессно-ориентированное управление малыми промышленными предприятиями в современных условиях хозяйствования.

Обобщены теоретические аспекты управления бизнес-процессами на малых предприятиях с помощью классификации его задач на основе выделения бизнес-процессов, направленных на повышение рыночной стоимости активов малых предприятий. Это позволяет конкретизировать инструменты управления бизнес-процессами, а именно: управление затратами и бюджетирование, управление инвестиционной привлекательностью и управление стоимостью операционных активов малых предприятий.

Анализ бизнес-процессов на малых промышленных предприятиях позволил выделить ключевые процессы: управление; производство; обеспечение, маркетинг и сбыт; конструкторские разработки и технологии. Определены проблемы, существующие на малых предприятиях в таких сферах деятельности, как: управление затратами, планирование, стратегическое управление. На основании этого сформирован комплекс мероприятий для их устранения.

Разработан концептуальный подход к бюджетированию бизнес-процессов на малых предприятиях путем управления их рентабельностью на основе обратных точечных расчетов, который позволяет принимать обоснованные решения по управлению затратами и повышению эффективности деятельности малых предприятий. Усовершенствована модель стратегического управления операционными активами бизнес-процессов малых предприятий, сущность которой состоит в управлении показателями ликвидности и рентабельности соответствующих бизнес-процессов, что обеспечивает повышение их конкурентоспособности на целевых рынках.

Уточнены финансовые инструменты управления инвестиционной привлекательностью с учетом характерных признаков малых предприятий на основе анализа динамики показателей покрытия текущей задолженности и рентабельности производства, что создает основу для разработки стратегии развития малых предприятий. Разработан инструментарий построения сбалансированной системы показателей стратегической карты малого предприятия с помощью ранжирования бизнес-процессов по уровню рентабельности, что обеспечивает динамический подход к реализации стратегии развития малых предприятий. Предложен научно-методический подход к определению ликвидности активов на основе мониторинга справедливых цен активов на целевых рынках, это способствует повышению стоимости операционных активов малых предприятий. Разработана стратегия управления инвестиционной привлекательностью малого предприятия за счет определения показателя покрытия текущей задолженности малых предприятий.



**Ключевые слова:** малые предприятия, процессный подход, управление, бизнес-процессы, обратные точечные вычисления, сбалансированная система показателей, процессно-ориентированное бюджетирование, стратегическая карта целей, конкурентоспособность операционных активов, инвестиционная привлекательность.

## ANNOTATION

### **Tohtamish T.O. Business-process management in small industrial enterprises - Manuscript.**

Thesis for competition of scientific degree of candidate of economic sciences on specialty 08.00.04 - economics and management (according to the types of economical activity). – Donetsk National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Donetsk, 2013.

A complex of methodological approaches and proposals of business-process management in small industrial enterprises is developed in the thesis.

Conceptual approach to small enterprises business processes budgeting based on their profitability management using reversed point calculations is developed. Strategic management model of operational assets management for small enterprises business processes via liquidity management and profitability of corresponding business processes is improved. Financial instruments of investment attractiveness management considering features of small enterprises based on current debts coverage and production profitability are developed. Instruments of balanced scorecards system building for small industrial enterprise using ranking business processes profitability are improved. Scientific-methodical approach to assets liquidity definition based on target markets fair prices monitoring is improved. Techniques of investment attractiveness management for small industrial enterprises are developed.

Keywords: small business, process approach, management, business processes, inverse point calculations, balanced scorecard, process-oriented budgeting, strategic objectives map, competitive operating assets, investment attractiveness.

*Віддруковано на ризографі*

*Підп. до друку 22.05.2013 р.  
Умов. друк. арк. 0,9  
Тираж 100 прим. Замовлення №*

*тел.*

