

Шевчук Н.С., Гайдаєнко О.М.

АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Досліджено теоретичні засади оцінки забезпеченості та ефективності використання ресурсів суб'єктів господарювання в контексті оптимізації управління бізнес-процесами з метою удосконалення інструментарію управлінського аналізу в умовах прояви кризових явищ. Розроблена система показників аналізу ресурсного потенціалу підприємства та критеріїв їх вибору, які доцільно координувати з низкою бізнес-процесів на підприємстві відповідно ієрархічних рівнів менеджменту. Все це надає можливість комплексної та цілісної оцінки при формуванні інтегральних економічних показників процесів забезпечення та використання виробничих ресурсів.

Ключові слова: ресурси, управління, ресурсний потенціал, оптимізація, ефективність, бізнес-процес, управлінське рішення.

Постановка проблеми. В процесі функціонування сучасних підприємств регулярно виникає потреба в оптимізації їх діяльності. Управління оптимізацією спирається на аналіз ефективності окремих бізнес-процесів, що, в свою чергу, потребує удосконалення системи показників управлінського аналізу. Удосконалення підходів до складання збалансованої системи показників допоможе вирішувати частку типових проблем у бізнес-діяльності, що виникають через низький інформативний рівень показників для прийняття управлінських рішень або відсутність критеріїв та рекомендованих значень показників. Актуальним питанням постає користування при аналізі бізнес-процесів показниками з відсутнім алгоритмом розрахунків, що сприяє рівню невизначеності ситуації, інструментом оцінки якої вони мають бути. Це обумовлює необхідність удосконалення методики аналізу забезпечення та використання ресурсної бази, зокрема персоналу, грошових коштів та матеріальних ресурсів як чинника впливу на результативність, ефективність та якість бізнес-процесів. Виокремлюючи напрямки оптимізації забезпеченості та використання виробничих ресурсів суб'єктів господарювання, необхідно визначитися у характеристиці взаємопов'язаної дії загальноприйнятих критеріїв аналітичної характеристики бізнес-процесів для створення методичної основи вибору управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі питанням

ефективності бізнес-процесів займалися такі видатні зарубіжні вчені, як М. Хаммер, Д. Чампі, Р. Каплан, У. Кеттінгер, Д. Нортон, В. Репін, М. Робсон, К. Саймон, Д. Тонг, Д. Харингтон. Серед вітчизняних науковців слід відзначити Л. Балабанову, В. Барановського, В. Герасимчук, В. Гриньову, І. Маркіну, Н. Москаленко, В. Пастухову, А. Садекова, В. Тупкало, Л. Фролову, Б. Холод, З. Шершньову, М. Черненко та ін. Методикам аналізу використання виробничих ресурсів приділено увагу в працях Хохлова Н.П., Читая Г.О., Киби Л.М., Косіка А.Ф. та ін. Напрямами досліджень є удосконалення традиційних методів аналізу з метою пошуку резервів підвищення ефективності діяльності, вибір комплексу заходів організаційного, технологічного, соціального та економічного характеру для мобілізації вищезначених резервів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних засад оцінки забезпеченості та ефективності використання виробничих ресурсів суб'єктів господарювання в контексті оптимізації управління бізнес-процесами.

Опис основного матеріалу дослідження. Діяльність підприємства в цілому досить часто в літературі, статтях, Інтернет-джерелах розглядається в сенсі бізнес-процесів. У вузькому сенсі уся діяльність підприємства може розглядатися як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету її існування. З цього погляду, виявляється сутність бізнес-процесу як сукупності різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [8, с.124].

Ресурсні можливості досягнення підприємницьких цілей залежать від наявності

© Шевчук Ніна Сергіївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економічного аналізу, Одеський національний економічний університет, тел.: +380504921988, e-mail: glinki25@yandex.ua

Гайдаєнко Ольга Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економічного аналізу, Одеський національний економічний університет, тел.: +380677116686, e-mail: olga1483@yandex.ru

первісного капіталу, бізнес-ідей, забезпеченості факторами виробництва. До загальних доступних ресурсів, що забезпечують підприємницький потенціал, відносять: - фінансові, трудові, природні ресурси; - сировину, технології, матеріали; - нормативну, навчальну, ринкову інформацію; - спеціалізовану освіту і підтримку [1, с.25].

Дослідження процесів ресурсовикористання ракурсом їх ефективності базується на визначенні управління як процесу поєднання ресурсів для досягнення поставленої мети; свідомий вплив людини на різні об'єкти та процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі, й осіб, які пов'язані з ними, що здійснюється з метою надання процесам визначеної спрямованості та отримання бажаних результатів [3,с.109]. До напрямків удосконалення методик управлінського аналізу можна віднести запропоновані в науковій літературі підходи в оцінці бізнес-процесів як управління постійними змінами на підприємстві [5,с.69]. Управління змінами – процес одержання максимальної ефективності при досягненні цілей підприємства, зумовлений тиском факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, шляхом діагностики конкретних проблем підприємства, розроблення конкретних заходів щодо їх вирішення, визначення ризиків та можливостей від упровадження змін [5,с.70]. Процес організаційно-економічного забезпечення змін на

підприємствах в розрізі економічної складової передбачає діагностику стану ресурсів підприємства, оцінювання потенціалу змін на підприємстві, розроблення стратегії здійснення змін, розроблення заходів здійснення змін, реалізацію заходів здійснення змін.

Зауважимо, що коли йдеться про оптимізацію бізнес-процесів, найчастіше мають на увазі поліпшення та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства, що обґрунтовується визначеннями суттєвих рис оптимізації бізнес-процесів [2,с.66]. Такими напрямками є: - комплекс заходів, що забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів; - заходи, які сприяють зниженню собівартості бізнес-процесів; - інструменти, що дозволяють організувати діяльність суб'єкту господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів.

Для розкриття завдань даної статті зосередимо увагу на питаннях оптимізації ресурсозабезпечення та ресурсовикористання в межах бізнес-процесів.

Бізнес-процеси (БП) протікають на будь-якому підприємстві. Стандартного переліку бізнес-процесів на сьогоднішній день не існує, але коло завдань даного дослідження з пошуку напрямків удосконалення методики управлінського аналізу виробничих ресурсів передбачає побудову ланцюжка основних бізнес-процесів підприємства (рис. 1):

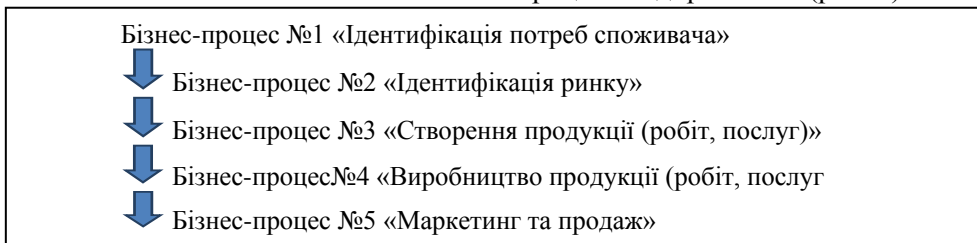


Рис.1. Основні бізнес-процеси підприємства*

* Складено авторами на основі [2]

Ефективність організації ресурсозабезпечення та ресурсовикористання у межах бізнес-процесів залежить від інструментарію аналізу (системи показників) для вимірювання динаміки або статичності процесу, структури, форм та методів організації тощо. Початок окремо взятого

процесу (потоків роботи) – це початковий вхід або ресурси процесу, до яких можна віднести матеріально-технічні, енергетичні, людські, інформаційні ресурси. Кінець процесу – це результат-продукт, з якого починається наступний процес (рис.2).



Рис.2.Етапи аналізу показників окремого бізнес-процесу*

* Складено авторами

Зосередимо увагу на ресурсних показниках, що відображають інфраструктуру БП. Метою аналізу на основі цієї системи показників є не тільки досягнення стратегічних завдань, але й щоденний моніторинг стану. Стратегія розвитку бізнесу диктує необхідність включення до цієї системи показників - індикаторів дотримання лінії стратегії, а потреби щоденного моніторингу передбачають наявність інструментарію для врегулювання поточних ситуацій. Крім того, як відомо, контрольна функція економічного аналізу реалізується на практиці оцінкою дотримання параметрів процедур встановленим вимогам, а ефективність аналітичної роботи як складової управлінського процесу також вимірюється показниками.

Таким чином, виділимо чотири групи показників аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що складають інфраструктуру БП:

- Показники оцінки відповідності БП стратегії розвитку бізнесу;
- Показники щоденного моніторингу врегулювання проблем з забезпеченням та використанням ресурсів;
- Показники аналізу відповідності результатів БП встановленим параметрам;
- Показники ефективності аналітичної роботи.

Приклад формування груп показників за видами бізнес-процесів підприємства наведений в таблиці 1.

Таблиця 1

Формування груп показників за видами бізнес-процесів підприємства*

№	Види бізнес-процесів	Групи показників			
		Оцінка відповідності процесу стратегії розвитку бізнесу	Моніторинг забезпечення і використання ресурсів	Аналіз відповідності результатів процесу встановленим параметрам	Ефективність аналітичної роботи
1.	Ідентифікація потреб споживача	Соціальна адресність; Ціна споживання товару	Забезпеченість ідеями; Забезпеченість інформацією	Оновлення асортименту продукції	Кількість нових продуктів
2.	Ідентифікація ринку	Частка внутрішнього ринку	Конкурентний потенціал	Розмір сегмента споживачів; Прибутковість сегмента	Кількість нових споживачів
3.	Створення продукції (робіт, послуг)	Споживча новизна товару; Імідж товару	Рівень інвестицій в технології, навчання персоналу	Рівень єдиного стандарту продукту для ключових покупців	Якість продукту
4.	Виробництво продукції (робіт, послуг)	Коефіцієнт організації робочих місць; Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	Фондовіддача; Коефіцієнт змінності; Продуктивність праці; Матеріало-віддача; Підвищення кваліфікації персоналу	Розмір оптимальної партії поставки запасів; Норматив власних оборотних коштів на сировину	Збільшення прибутку
5.	Маркетинг та продаж	Прогнозний обсяг продаж	Забезпеченість власною збутовою мережею	Інтенсивність збуту	Зростання вартості бізнесу

* Складено авторами

Для практичного застосування у прийнятті управлінських рішень необхідна конкретизація складових ресурсного потенціалу у формі придатних для вимірювання показників (як кількісних так і якісних), тобто інструментарію управлінського аналізу процесів забезпечення та використання ресурсів.

Даний підхід можна конкретизувати розробкою системи показників аналізу окремих бізнес-процесів із урахуванням галузевих особливостей підприємств. Крім цього, за результатами управлінського аналізу має формуватися множина показників (індикаторів) оцінки забезпеченості ресурсами або ефективності їх використання, що становить основу розрахунків інтегральних показників для

подальшого моделювання оптимальних співвідношень окремих підсистем підприємства. Так, найчастіше методики управлінського аналізу містять такі об'єкти оцінювання: виробничі фактори (трудові ресурси, основні і оборотні виробничі засоби), функціональні підсистеми підприємства як окремі напрямки його діяльності (виробництво, маркетинг, постачання, інноваційна та інвестиційна діяльність тощо), конкурентоспроможність продукції підприємства, ризику.

Відзначимо, що дія принципу порівнянності показників вимагає в процесі аналізу стану ресурсного забезпечення діяльності підприємства визначення обсягів наявних ресурсів у розрахунку на одного працівника. Для

аналізу таких показників доцільним є метод відстані до еталону, який полягає в порівнянні показників аналізованих підприємств (підрозділів) з еталонними показниками. При підготовці управлінських рішень використовувати метод відстаней пропонується у таких випадках: для стратегічного аналізу рівня ресурсного забезпечення підприємств, які функціонують в певній галузі, оскільки це показує відмінності у ресурсному забезпеченні підприємств, а також для формування цільових орієнтирів стратегії подальшого розвитку. Вихідні дані стандартизують у відношенні відповідного еталонного значення певного показника та визначають комплексний ранговий показник [4, с.106].

Вибір індикаторів має враховувати весь комплекс процесів, які для сучасних підприємств розподіляються на такі підсистеми [6, с.50]:

- виробничо-технологічну (охоплює виробничу діяльність підприємства, впровадження і використання технологій, машин і обладнання; контроль якості продукції і послуг);

- соціально-психологічну (охоплює принципи кадрової політики на підприємстві, мотивацію персоналу, побудову ієрархії управління, стимулювання професійного зростання, загальний психологічний клімат в колективі, формування філософії компанії та

виховання у персоналу почуття спільної мети компанії);

- організаційну (характеризує підприємство як структурну ланку галузі, господарства регіону, економіки країни або міжнародної економіки і визначає його як систему із характеристиками зв'язків всередині організації між виробництвом та управлінням, між організацією в цілому та зовнішніми контрагентами);

- інформаційну (характеризує підприємство як суб'єкта накопичення значних обсягів інформації про споживачів, партнерів, працівників, фінансово-господарські операції, інформаційних зв'язків між елементами структури підприємства);

фінансово-економічну (визначає підприємство як суб'єкт господарювання, окрему економічну одиницю, фінансову систему із внутрішніми і зовнішніми грошовими потоками, принципами бюджетування, податкового планування).

Розрізняють методики спрямовані на визначення абсолютної, динамічної та порівняльної ефективності управління процесами на підприємстві [7, с.281-282], від цього залежить вибір показників-індикаторів аналізу окремих процесів (таблиця 2).

Таблиця 2

Вибір індикаторів для формування інтегрального показника

№	Процеси	Показники за видами ефективності управління процесами		
		Абсолютна	Динамічна	Порівняльна
1	2	3	4	5
1	Виробничо-технологічні	Рівень зносу основних засобів	Темп зростання продуктивності праці	Кількість патентів, авторських прав
2	Організаційні	Частка внутрішнього ринку	Зміни організаційної структури	Підвищення кваліфікації персоналу
3	Інформаційні	Витрати на інформатизацію та програмне забезпечення	Зміна витрат на отримання інформації	Якість інформаційних джерел
4	Соціально-психологічні	Величина платні персоналу	Зміна частки витрат, що спрямовується на соціальний розвиток працівників	Рівень мотивації праці на підприємстві
5	Фінансово-економічні	Обсяг інвестицій	Чистий грошовий потік	Рентабельність продажу продукції

* Складено авторами на основі [6]

Як бачимо, абсолютна (статична) ефективність характеризує процеси поточного стану підприємства та управлінські (тактичні) рішення за результатами аналізу – це комплекс варіативних дій для пристосування до економічної ситуації. Динамічна ефективність як характеристика стратегічного управління характеризує тенденції розвитку. Порівняльна

ефективність характеризує результат при виборі оптимального варіанта управлінського рішення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективність управлінського аналізу ресурсів підприємства оцінюється за множиною показників, критерії вибору яких доцільно координувати з низкою бізнес-процесів на підприємстві відповідно ієрархічних рівнів менеджменту (вищий-нижчий). Повнота та

якість системи показників надає можливість комплексної та цілісної оцінки при формуванні інтегральних економічних показників.

Економічні умови розвитку сучасних підприємств обґрунтовують необхідність застосування процесно - орієнтованої моделі управління підприємством. Розгляд виробничого процесу підприємства як сукупності окремих бізнес-процесів виявляє необхідність пошуку методів аналізу та оптимізації ресурсної бази на вході окремих процесів та ефективності організації використання ресурсів в межах

процесів. Якість управління взаємопов'язаними бізнес-процесами залежить від вирішення складного питання пошуку та узгодження індивідуальних кількісних та якісних параметрів потенціалу процесів із базовими. Тому подальші наукові дослідження з цієї проблеми лежать у площині розробки методичних рекомендацій щодо механізму взаємопов'язаних інструментів аналізу бізнес-процесів, що дозволить приймати виважені управлінські рішення стосовно ефективного використання ресурсів підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко А.І. Рівень потенціалу малого підприємництва в Одеському регіоні та напрямки активізації його використання: монографія/ А.І. Бутенко, І.М. Сараєва, Н.І. Носова; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. – Одеса: Інтерпрінт, 2013. – 112 с.
2. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
3. Мельник О.Г. Методичні положення з експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства/ О.Г. Мельник// Фінанси України. – 2010. – №6. – С. 108 – 116.
4. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств/ О.В. Романенко// Економіка розвитку. – 2013. №2(66). – С. 104 – 109.
5. Сабліна Н.В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машино-будівного комплексу/ Н.В. Сабліна// Економіка і регіон. – 2015. – № 1. – С. 68 – 73.
6. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища [Електронний ресурс]/ М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – №4(9). – С. 49 – 51. – Режим доступу до журналу: [http:// www.economics.opu.ua/2013/n4.html](http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html)
7. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием [Електронний ресурс] /Н.Н Яркина// Проблеми економіки. Науковий журнал. – 2014. – №3. – С. 279 – 285. – Режим доступу до журналу: http://www.problecon.com/pdf/2014/3_0/279_285.pdf
8. Хаммер М. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287с.

REFERENCES

1. Butenko A.I., Saraieva I. M. & Nosova N. I. (2013). Riven' potentsialu maloho pidprijemnytstva v Odes'komu rehioni ta napriamky aktyvizatsii joho vykorystannia [The level of potential of small businesses in the Odessa region and the directions of enhancing its usage]. Odesa: Interprint [in Ukrainian].
2. Korzachenko O.V. (2013). Optymizatsiia biznes-protsesiv ukrains'kykh pidprijemstv: problemy ta perspektyvy [The optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects]. Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu – Scientific journal of Kherson State University, Issue 3, 64 – 69 [in Ukrainian].
3. Mel'nyk O.H. (2010). Metodychni polozhennia z ekspres-diahnostyky zahrozy bankrutstva pidprijemstva [Methodical provisions of express diagnosis of the threat of company's bankruptcy]. Finansy Ukrainy – The Finance of Ukraine, 6, 108 – 116 [in Ukrainian].
4. Romanenko O.V. (2013). Stratehichnyj analiz vykorystannia resursnoho potentsialu intehrovanykh pidprijemstv [Strategic analysis of usage of resource potential of integrated enterprises]. Ekonomika rozvytku – The Economy of Development, 2(66), 104 – 109 [in Ukrainian].
5. Sablina N.V. (2015). Upravlinnia zminamy ta joho orhanizatsijno-ekonomichne zabezpechennia na pidprijemstvakh mashyno-budivnoho kompleksu [Change management and its organizational and economic support at the enterprises of machine-building complex]. Ekonomika i rehion – Economy and Region, 1, 68 – 73 [in Ukrainian].
6. Vojnarenko M. P. & Kostjuk O. M. (2013). Sutnist' ta pryntsyipy biznes-administruvannia na pidprijemstvakh za umov minlyvoho konkurentnoho seredovysch [The essence and principles of business administration in enterprises in changing competitive environment]. Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal – Economy: the reality of time. Scientific journal. 4(9), 49 – 51. Retrieved from [http:// www.economics.opu.ua/2013/n4.html](http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html) [in Ukrainian].
7. Jarkina N. N. (2014). Teoreticheskie aspekty ocenki jeffektivnosti upravlenija predpriatiem [Theoretical aspects of assessment of enterprise management]. Problemi ekonomiki. Naukovyj zhurnal – The problems of economy. Scientific journal, 3, 279 – 285. Retrieved from http://www.problecon.com/pdf/2014/3_0/279_285.pdf [in Russian].
8. Hammer M. & Champi D. (2016). Reinzhiniring korporacii: Manifest revoljucii v biznese [Reengineering of corporations: revolution manifest in business]. Moscow: Mann, Ivanov y Ferber [in Russian].