

Оксана М. Полінкевич
**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ КІЛЬКОСТІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті визначено ознаки ефективної структури підприємства. Запропоновано показники виміру ефективної структури підприємства за ознаками та надано їх характеристику. Визначено формули обрахунку оптимальної кількості бізнес-процесів промислових підприємств.

Ключові слова: інновації; бізнес-процес; інноваційна спроможність; конкурентоспроможність; промислові підприємства.

Табл. 1. Літ. 10.

Оксана Н. Полинкевич
**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОПТИМАЛЬНОГО КОЛИЧЕСТВА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье определены признаки эффективной структуры предприятия. Предложены показатели измерения эффективной структуры предприятия по признакам и дана их характеристика. Определены формулы для расчета оптимального количества бизнес-процессов промышленных предприятий.

Ключевые слова: инновации; бизнес-процесс; инновационная способность; конкурентоспособность; промышленные предприятия.

Oksana M. Polinkevych¹
**CRITERIA FOR ESTIMATING THE OPTIMAL AMOUNT
OF BUSINESS PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article identifies the features of an enterprise efficient structure, offering the indicators for its measuring by certain features and their description. Formulas are given for calculating the optimal quantity of business processes at industrial enterprises.

Keywords: innovations; business process; innovation capacity; competitiveness; industrial enterprises.

Постановка проблеми. В ринкових умовах перед промисловими підприємствами постає завдання швидкої адаптації до постійно змінюваного середовища функціонування. Відповідно вони повинні вибудовувати свою політику діяльності таким чином, щоб забезпечити рентабельну діяльність, знизити витрати на виробництво, підвищити конкурентоспроможність (КС) та інноваційну спроможність (ІС). Одним із шляхів реалізації цього завдання є налагодження ефективної структури підприємства (ЕСП), а саме: визначення оптимальної кількості бізнес-процесів промислових підприємств (БПП), які забезпечуватимуть ІС та КС підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами побудови ЕСП з оптимальною кількістю БПП займалися такі науковці, як О.А. Біловодська [7], Л.В. Бондарчук [2], В. Гагарський [3], І.М. Герасименко [4; 5], Н.В. Горбатовська [5], П. Друкер [6], С. М. Ілляшенко [7], Л.А. Квятковська [8], О.І. Маслак [8], Л.М. Христенко [10], Ю. С. Шипуліна [9].

Невирішені частини проблеми. У згаданих вище працях закладене вагомe методологічне та методичне підґрунтя для дослідження проблем побудови

¹ Lutsk National Technical University, Ukraine.

ЕСП. Однак, незважаючи на різноплановість та глибину проведених досліджень, питання всебічного та ґрунтового вивчення оптимальної кількості БПП залишається недостатньо вивченим.

Метою дослідження є обґрунтування оптимальної кількості БПП, які б забезпечували інноваційну і конкурентну спроможність підприємства.

Основні результати досліджень. П. Друкер пропонує при здійсненні організаційних змін орієнтуватися на такі положення [6]: перш за все, організаційна структура повинна забезпечити ефективність функціонування організації; по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів та забезпечити своєчасну їх підготовку. В сучасних умовах доцільним є виділення ще таких двох характеристик ЕСП, як забезпечення ІС та КС. Саме вони впливають на вибір оптимальної кількості БПП.

Під ІС БПП в найзагальнішому вигляді будемо розуміти здатність БПП створювати і використовувати новачії, визнання новачій ринком, перетворення новачій в інновації. ІС БПП формується під впливом двох основних чинників: наявності відповідного рівня інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємств. Це пояснюється тим, що в основі ефективного розвитку будь-якого БПП лежить наявність достатньої кількості необхідних ресурсів, забезпечення сприятливих умов, а також активність самих суб'єктів процесу, які використовують ці ресурси. Перший фактор характеризує ІС БПП з точки зору наявності ресурсів і умов перебігу інноваційних процесів, другий – характеризує ступінь інтенсивності протікання відповідних процесів в суб'єкті, в тому числі використання ресурсів і умов. КС – це здатність об'єкта задовольняти конкретні потреби та витримувати конкуренцію на ринку порівняно з аналогічним об'єктом, за рахунок дієвої економічної політики. КС оцінюється рівнем конкуренції окремих БПП та їх продукції і послуг. КС БПП – це комплексна, порівняльна характеристика бізнес-процесів підприємства, яка відображає їх переваги на ринку за певний проміжок часу щодо БПП, який конкурує з ним.

У табл. 1 зазначено дві формули для розрахунку оптимальної кількості БПП. Перша формула застосовується, коли чисті активи підприємства (Ча) більші статутного капіталу (СК) та рівень фонду оплати праці на одного працівника (ФОП_{1пр}) більший величини прожиткового мінімуму працездатної особи (ПМПО). Друга формула застосовується при невиконанні цих умов. До формул застосовуються коригуючі коефіцієнти: k_1 – коефіцієнт врахування належності до галузі економіки; k_2, k_3 – коефіцієнти врахування типу БПП щодо автоматизації робіт та втрат часу через хвороби і відпустки працівників відповідно.

Мінімальна кількість БПП – 3, максимальна – 120. Обчислена кількість БПП за формулами заокруглюється до меншого значення, а у випадку недотримання нормативної величини показника виміру ознаки ЕСП – до мінімального. Якщо кількість БПП є більшою 120, то обрахована величина заокруглюється до максимального значення. Це пов'язано зі складністю управління більшою кількістю БПП. Коефіцієнт k_3 дорівнює 1,15 [1]. Коефіцієнт k_1

Таблиця 1. Умови вибору оптимальної кількості БПП, авторська розробка

Ознака ЕСП	Кількість БПП	Показник виміру	Формула	Характеристика
Ефективність функціонування організації		Гнучкість організаційної структури		Відношення чисельності працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури
Мінімальна кількість рівнів управління		Середня автономність одного структурного підрозділу організаційної структури		Відношення трудомісткості робіт, які виконуються підрозділом, до повної трудомісткості всіх робіт, що виконуються підприємством
Найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків	1) $Ч_a > СК$ $d_{\text{фонт.лнр}} > ПМПО$	Коефіцієнт децентралізації структури		Відношення чисельності керівників першорядних ланок до чисельності керівників вищої ланки управління
Резерв управлінських кадрів та забезпечення їх своєчасної підготовки	2) $Ч_a < СК$ $d_{\text{фонт.лнр}} < ПМПО$	Коефіцієнт кваліфікації фахівців		Відношення суми тривалості загальної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом) та тривалості практичного досвіду роботи за даною спеціальністю до середньої тривалості роботи одного працівника на підприємстві
КС БПП	$Ч_{бп} = \frac{Ч_n}{25} \times К_1 \times К_2 \times К_3$	Коефіцієнт рациональності структури		Відображає рівень децентралізації структури управління. Оптимальне значення коефіцієнта – 1
ІС БПП	$Ч_{бп} = \frac{Ч_n}{40} \times К_1 \times К_2 \times К_3$	Коефіцієнт еластичності структури		Відображає рівень реальної тривалості підготовки одного працівника для виконання певних функцій. Оптимальне значення – менше 0,25
		Коефіцієнт рациональності структури		Відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом. Не повинен бути більшим 0,15
		Коефіцієнт еластичності структури		Відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічно-інноваційним розвитком підприємства. Значення коефіцієнта не повинно бути більшим за 1

залежно від галузі економіки коливається від 1 до 1,2. Коефіцієнт k_2 набуває таких значень: для виробничих БПП – 1,2 (за винятком основного виробництва – 1,1), для обслуговуючих – 1 (за винятком бухгалтерії та економічних відділів – 1,3).

Аналізуючи вище викладене, можна зробити такі **висновки**:

- 1) оптимальна кількість БПП не може бути меншою 3 та більшою 120;
- 2) структура підприємства буде ефективною за умови дотримання нормативного значення показників виміру;
- 3) вибір формули для розрахунку оптимальної кількості БПП ґрунтується на дотриманні основних вимог, які забезпечують ЕСП. Основними показниками є Ча, СК, $d_{\text{фоп1пр}}$ та ПМПО;
- 4) оптимальна кількість БПП сприятиме підвищенню його ІС та КС, які в сучасних умовах господарювання є домінуючими ознаками ЕСП.

1. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 26.09.2003 № 269 // zakon.rada.gov.ua.

2. *Бондарчук Л.В.* Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №1. – С. 101–103.

3. *Гагарский В.* Оптимизация оргструктуры // Управление компанией // www.intalev.ru.

4. *Герасименко І.М.* Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – №4 // archive.nbuv.gov.ua.

5. *Герасименко І.М., Горбатовська Н.В.* Діагностика організаційних структур машинобудівних підприємств // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2010. – №10 // www.economy.nauka.com.ua.

6. *Друкер П.* Эффективное управление предприятием / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Диалектика-Вильямс, 2008. – 224 с.

7. *Ілляшенко С.М., Біловодська О.А.* Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія. – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.

8. *Маслак О.І., Квятковська Л.А.* Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2010. – №9 // www.economy.nauka.com.

9. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: Монографія / Ю.С. Шипуліна та ін.; За заг. ред. Ю.С. Шипуліної. – Суми: Папірус, 2012. – 457 с.

10. *Христенко Л.М.* Система показників оцінки ефективності управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наук. праць. – Вип. – №23(1). – Луганськ, 2011 // archive.nbuv.gov.ua.

Стаття надійшла до редакції 2.07.2013.