

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

Управління оптимізацією діяльності підприємств спирається на аналіз ефективності окремих бізнес-процесів, що, в свою чергу, потребує удосконалення системи показників управлінського аналізу. 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 взаємопов'язано із створенням методичної основи вибору управлінських рішень.

Діяльність підприємства в цілому досить часто в літературі, статтях, інтернет-джерелах розглядається в сенсі бізнес-процесів. Дослідження процесів використання ресурсів 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 [2,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 [3,с.69]. 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. Оптимізацію бізнес-процесів найчастіше оцінюють досягненням позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства.

Бізнес-процеси протікають на будь-якому підприємстві. Ефективність організації забезпеченням ресурсами та їх використання у межах бізнес-процесів залежить від інструментарію аналізу (системи показників) для вимірювання динаміки або статичності процесу, структури, форм та методів організації тощо. Наприклад, система показників для щоденного моніторингу стану передбачає наявність інструментарію для врегулювання поточних ситуацій, але стратегія розвитку бізнесу диктує необхідність включення до цієї системи показників певних індикаторів для оцінки дотримання лінії стратегії. 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. Підсумково формується чотири групи показників аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що складають інфраструктуру бізнес-процесів:

1. Показники оцінки відповідності бізнес-процесів стратегії бізнесу;
2. Показники моніторингу врегулювання проблем з забезпеченням та використанням ресурсів;
3. Показники аналізу відповідності результатів бізнес-процесів встановленим параметрам;
4. Показники ефективності аналітичної роботи.

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, ризики. 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 [1, с.106].

Підбір індикаторів має враховувати весь комплекс процесів, які для сучасних підприємств розподіляються на такі підсистеми [4,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).

Ефективність управлінського аналізу ресурсів підприємства оцінюється за множиною показників, критерії вибору яких доцільно координувати з низкою бізнес-процесів на підприємстві відповідно ієрархічних рівнів менеджменту (вищій-нижчий). Повнота та якість системи показників надає можливості 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. Розробка механізму взаємопов'язаних інструментів аналізу бізнес-процесів дозволить приймати виважені управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсів підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств/ О.В. Романенко// Економіка розвитку. – 2013. №2(66). – С. 104 – 109.
2. Мельник О.Г. Методичні положення з експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства/ О.Г. Мельник// Фінанси України. – 2010. – №6. – С. 108 – 116.
3. 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.
4. 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)