УДК 65.014.1:001.8

НАУКОВИЙ АПАРАТ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В РЕАЛІЯХ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС – СТРУКТУР

Анотація

Вступ. *Розвиток наукового апарату як сукупності методів та інструментів управлінського аналізу суттєво залежить від можливості доведення теоретичних засад до практичного їх застосування суб'єктами господарювання. Ефективність практичного застосування системи показників для опису та дослідження явищ і процесів актуалізує необхідність розробки підходів варіативного характеру з можливістю швидкого реагування на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнес–структури, а також з урахуванням особливостей розвитку бізнесу тощо. Предметом дослідження є розробка підходів до формування системи показників оцінки ефективності бізнес–процесів шляхом теоретичних обгрунтувань підбору інструментарію управлінського аналізу охопленням повноти факторів (за суттю показників) як внутрішньогосподарської дії так і зовнішньосистемного впливу (призначення) для певних бізнес-процесів.*

Мета. *Дослідження напрямків удосконалення наукового апарату управлінського аналізу як методичної основи прийняття рішень з підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах.*

Методи. *У процесі дослідження застосовано методи наукової абстракції, морфологічного аналізу, синтезу й узагальнення.*

Результати. *Узагальнено особливості функціонування сучасних бізнес-структур, що висувають вимоги до удосконалення наукового апарату управлінського аналізу; конкретизовано напрямки аналітичної роботи у ланцюжку «стратегія бізнесу – ідеї бізнесу – система показників – варіанти управлінських рішень»; у*

якості прикладу проведено ранжування ідей щодо збільшення обсягів продажу продукції підприємства за окремими напрямками та формування груп показників як основи побудови збалансованої системи показників. Обгрунтовано необхідність формування інтегрального показника, що синтезує окремі індикатори груп показників та зазначено необхідність подальшого дослідження конкурентоспроможності продукції в якості узагальнюючого критерія ефективності бізнес-процесів підприємства.

***Ключові слова**: інструментарій управлінського аналізу; ефективність бізнес-процесів; збалансованість показників; конкурентоспроможність.*

JEL classification: C 61, O 29

Вступ

Науково-методичні підходи до вирішення економічних проблем бізнесу розробляються та реалізуються впровадженням та поширенням функцій управлінського аналізу на сучасних підприємствах. Універсальність методів, критеріїв, індикаторів, показників для опису та дослідження явищ і процесів притаманні науковому апарату управлінського аналізу але практичне застосування висуває необхідність розробки підходів варіативного характеру з можливістю швидкого реагування на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнес–структури, а також з урахуванням особливостей розвитку бізнесу тощо. Управління ефективністю функціонування підприємств неможливо без вірно обраних та реалізованих на практиці аналітичних методів, які на сучасному етапі розвитку науки розподіляють на евристичні, розрахункові та комбіновані [1, с.112]. Використання наукового апарату як сукупності методів та інструментів управлінського аналізу суттєво залежить від можливості доведення теоретичних засад до практичного їх застосування суб’єктами господарювання. В управлінні ефективністю механізму раціональної організації бізнес-процесів необхідно враховувати фактори впливу на бізнес-систему, що потребує розробки

певного інструментарію оцінки важелів впливу на бізнес-систему. Оскільки організація бізнес-процесів протікає у часі, який характеризує динаміку процесу, і відбувається у просторі, який відображає статику виробничої системи, то ефективне поєднання елементів в часі і просторі забезпечується раціонально побудованою формою організації бізнес-процесів і методами організації [2, с. 121]. Пошук напрямків удосконалення наукового апарату управлінського аналізу доцільно вести з позиції оцінки зміни як внутрішнього середовища підприємства (питання ціноутворення, постачання сировини і матеріалів, взаємодії з постачальниками, стан виробничого парку устаткування та його продуктивність, ефективність системи контролю якості, модернізація технологічного процесу, людські фактори, фінансовий стан та імідж підприємства) так і зовнішнього (економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні) середовища підприємства в процесі його діяльності. Тут важливо охопити повноту факторів (за суттю показників) як внутрішньогосподарської дії так і зовнішньосистемного впливу (призначення), що можуть створити визначені труднощі у діяльності підприємства або сприяти появі можливостей одержання позитивного результату для певних бізнес-процесів.

Теоретичною базою дослідження є вітчизняний та закордонний досвід науковців з вирішення проблем процесного управління, аналізу, оптимізації бізнес-процесів: Нортон Д, Каплан Р., Харрингтон Х., Харрингтон Дж., Метеленко Н., Гевко І., Волкова Н. та ін. Однак певні питання з формування інструментарію управлінського аналізу для сучасного функціонування бізнесу та розробка рекомендацій з практичного застосування аналітичних методів управління бізнес-процесами потребують поглибленого дослідження.

Метою статті є дослідження напрямків удосконалення наукового апарату управлінського аналізу як методичної основи прийняття рішень з підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. Підбір критеріїв, індикаторів у контексті варіативності складових

системи показників є завданням статті, що спрямовано на практичний аспект застосування методики для сучасних бізнес – структур.

Виклад основного матеріалу дослідження

Реалії часу обумовлюють певні особливості функціонування бізнесу: 1) перехід від індустріального до інтелектуального бізнесу; 2) функціонування малих бізнес-структур порівняно з великомасштабним виробництвом у минулих економічних умовах; 3) головними цінностями є людські ресурси порівняно з фінансовими ресурсами; 4) використання адаптованої до потреби ринку робочої сили, а не стандартизованої; 5) акцент робиться на зміни, а не на стабільність і т. ін. [3, с.28].

Науково-методичні підходи управлінського аналізу дозволяють виявити відповідність внутрішніх ресурсів та можливостей бізнесу його стратегічним завданням. Ресурсні можливості досягнення підприємницьких цілей залежать не тільки від наявності первісного капіталу, бізнес-ідей, а також від забезпеченості факторами виробництва. Сучасна структура ресурсів бізнес-структури, що зумовлює ринковий успіх, є такою що переважну частку складають «невидимі» (інтелектуальні) ресурси проти «видимих» ресурсів. Саме інтелектуальні ресурси (знання, уміння, бренди, бізнес-моделі тощо) значною мірою зумовлюють успіх бізнес-структур порівняно з матеріальними ресурсами. Оскільки на сучасному етапі матеріальні виробничі ресурси (основні засоби та предмети праці) у значущості віддають перевагу людським ресурсам (трудові фактори), то в управлінні бізнес-процесами поступово здійснюється зміна ракурсу управління використанням трудових ресурсів з ієрархічного (функціонального) на процесний, тобто зміна акцентів з виміру результату праці окремого працівника на вимір результату процесу. Управлінські рішення, таким чином, спрямовуються на покращення процесів (замість заміни персоналу), на розвиток робітника (замість додаткового контролю над ним введенням у штат додаткових менеджерів та ін.). Перевагою цього є те, що кожний працівник усвідомлює як його праця вписується у загальний контекст.

Стратегічні пріоритети обумовлюють загальні цілі організації як ідеї, що потребують конкретизації відповідно умов та реалій зовнішнього та внутрішнього середовища. Потреба конкретизації висуває необхідність виміру очікуваних результатів робіт або їх ефективності за допомогою показників. Тобто простежується такий ланцюжок: стратегія (місія бізнесу) → цілі (ідеї) → показники-індикатори → аналітична управлінська робота. Очевидно, що варіативність підходів до підбору показників певною мірою залежить від змін пріоритетів та появи нових ідей у досягненні мети бізнесу. Визначення місії бізнес-структури та шляхів її реалізації при побудові дерева цілей розкриває ракурси, які можна вимірювати за допомогою інструментарію, потребують застосування сучасного наукового апарату управлінського аналізу як на коротко- так і на довгострокову перспективу. Крім того, якість розробки системи показників залежить від погляду на такі проблеми: достатня чіткість формулювання мети відповідно стратегії без надлишкової конкретизації притаманної завданню; сутність збалансованості; інформаційна забезпеченість пропонованого алгоритму розрахунку показників.

Процес підбору показників – індикаторів для ефективної аналітичної управлінської діяльності передбачає врахування їх певних характеристик як ключових критеріїв оцінки бізнес-процесів:

1. Збалансованість: взаємопов’язаність показників, вони мають доповнювати одне одного, не бути суперечливими;
2. Стратегічна спрямованість: показники мають відповідати стратегічним цілям або головним бізнес-процесам;
3. Прогнозна орієнтація: показники мають відображати ті фактори, що впливають на вартість бізнесу і відповідно визначати бажані прогнозні результати;
4. Обмеженість: показники мають спрямовувати увагу на вирішення пріоритетних завдань, а не охоплювати їх необмежене коло;

5. Релевантність: актуальність показників з часом може змінюватись, виникає необхідність їх заміни;
6. Суттєвість: формальна відповідність показника необхідним вимогам не означає його дієвості через відсутність економічного сенсу його розрахунку.

Як відомо, основною фінансовою метою функціонування бізнесу є зростання чистого прибутку, фактором підвищення якого є обсяг продаж продукції, робіт, послуг. На прикладі побудови матриці ідей (1й етап) з підвищення обсягу продаж запропонуємо підбір показників-індикаторів. Практична робота з узагальнення системи показників повинна спиратися на сутнісні їх характеристики, тобто виникає потреба у поглибленні наукового апарату для застосування у практичній аналітичній роботі (2й етап). Обгрунтування вибору узагальнюючого показника, який синтезує усі напрямки діяльності бізнес-структури (3й етап) та є основою оцінки ефективності управлінських рішень з підвищення обсягів продаж.

Зміст управлінського аналізу ресурсів залежить від обраного погляду на діяльність підприємства – низку взаємопов'язаних процесів (процесний підхід) або виконання конкретних функцій (функціональний підхід). Кожний з означених ракурсів діяльності підприємств потребує відповідного аналітичного інструментарію, ефективність використання якого забезпечується якістю інформації управлінського обліку. У контексті мети даної статті доцільно зосередити увагу на процесному підході. Так, основу діяльності будь-якої організації становлять бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства. В управлінні бізнес-процесами активно впроваджуються різні підходи, методики, технології управління спрямовані на удосконалення та оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [4, с.64]. Але складні методики, реалізація яких

залежить від компетентних дій персоналу, поступово втрачають свою ефективність через нестачу спеціальних компетенцій користувачів даних методик. Таким чином, розробка методичного інструментарію особливо для середніх та невеличких організацій має відповідати наступним вимогам: 1) практична спрямованість на швидкі результати не втрачаючи стратегічної лінії; 2) врахування особливостей менеджменту українських бізнес-структур; 3) прості та зрозумілі для виконавців в межах їх компетенцій; 4) наявність прикладів або типових розрахунків. Використання методу морфологічного аналізу [5, с.91] у дослідженні напрямків збільшення обсягів продаж (очікуване збільшення продаж з урахуванням потреби ринка, ресурсного потенціалу підприємства та інноваційної складової) передбачає розподіл завдання на складові, в рамках яких здійснюється пошук найбільш раціональних ідей і способів їх досягнення. Групування ідей щодо збільшення обсягів продаж (таблиця 1), здійснюється на першому етапі управлінської аналітичної роботи та приймається за основу вибору показників-індикаторів при варіативності особливостей менеджменту українських бізнес-структур.

Аналіз ідей із використанням методів мозкового штурму з наступним експертним оцінюванням їх реальності, «життєвості» на специфіку бізнесу (конкретно для підприємства із галузевими обмеженнями або дією фактору «кон'юнктура галузі») дозволяє обрати декілька варіантів з таблиці 1 та зосередитись на відповідному інструментарії управлінського аналізу щодо включення у систему показників тих чи інших критеріїв.

Таблиця 1. Приклад групування ідей щодо збільшення обсягів продажу продукції

Напрямки збільшення обсягів	Ранжування ідей			
	1	2	3	4

продаж				
Цінова політика	Додаткові послуги у межах ціни	Суміщення функцій покупці-постачальники	Залежність ціни від розміру замовлення	Підвищення ціни до некритичного рівня, потім її зниження
Реклама	Невитратна та масова реклама	Активне використання безкоштовних ресурсів реклами	Використання соціальної реклами	Висока кваліфікація персоналу збуту продукції
Бенчмаркинг	Дослідження переваг продукції конкурентів	Система якості продукції	Розробка унікальних характеристик продукту	Реінвестування прибутку в інноваційні технології
Зміна структури реалізації продукції	Постійний моніторинг асортименту	Аналіз причин збитковості продукції	Підвищення питомої ваги високо-рентабельної продукції	Кастомізація

Можливо змінити ранг (рейтинг) окремих показників залежно від варіанту управлінського рішення або ресурсних можливостей підприємства. Наприклад, за першим напрямком «Цінова політика» керівник вважає доцільним обрати шлях «Додаткові послуги у межах ціни», за другим напрямком «Реклама» - «Висока кваліфікація персоналу збуту продукції»; за третім напрямком «Бенчмаркінг» - «Система якості продукції». На основі цих варіантів формується система аналітичних показників для управління процесами збільшення обсягу продаж (таблиця 2).

Необхідно зазначити, які завдання вирішуються включенням тих чи інших показників та можливості їх інформаційного забезпечення. Так, наприклад, в процесі аналізу персоналу визначається наявність робочої сили (заповнення усіх

робочих вакансій, кількість усіх необхідних робітників, наявність усіх потрібних кваліфікацій та професійного складу) та досягнутий рівень продуктивності праці, раціональне використання робочого часу (ефективне використання трудових активів підприємства за розрахункову одиницю часу), визначається їх відповідність поставленої мети, галузевим показникам та вплив на них окремих факторів; виявляються резерви зменшення собівартості за рахунок кращого використання трудових ресурсів (раціональний розподіл грошових активів, призначених на оплату праці).

Таблиця 2.Формування груп показників

Ідеї з підвищення обсягу продаж	Напрямки формування груп показників			
	Оцінка відповідності процесу стратегії розвитку бізнесу	Аналіз персоналу	Аналіз ринку та внутрішніх бізнес-процесів встановленим параметрам	Аналіз фінансових результатів
Додаткові послуги у межах ціни	Ціна споживання товару; Розширення клієнтської бази	Достатність компетенцій робітників	Собівартість одиниці продукції	Прибутковість сегменту ринку
Висока кваліфікація персоналу збуту продукції	Частка внутрішнього ринку	Рівень технологій навчання персоналу	Імідж товару	Прибутковість продукції
Система якості продукції	Рівень єдиного стандарту продукту для ключових	Конкурентний потенціал	Рівень інвестицій в технології	Розширення джерел доходів

	покупців			

При подальшому використанні в управлінській аналітичній діяльності систему показників доцільно доповнити ваговими коефіцієнтами значущості кожного показника з використанням методу експертного оцінювання, що дозволить узагальнити результати дослідження складанням синтезуючого (інтегрального) показника.

У літературі пропонується схема структури збалансованої системи показників, що спрямована на досягнення стратегічних цілей [6, с.159], де за різними напрямками виділено «ринок» та «зовнішнє середовище». На нашу думку, показники клієнтської бази, частка ринку доцільно розглядати як зовнішні параметри, що вплине на ефективність прийнятих управлінських рішень. Даний акцент дозволяє виділити конкурентоспроможність (проявляється у зовнішньому середовищі, формується внутрішніми факторами) як узагальнюючу (інтегральну) оцінку за результатами користування збалансованої системи показників.

Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління має охоплювати усі групи показників з реалізації функцій управління - від планування стратегії до контроля за процесами виконання стратегії [6, с. 155], в свою чергу, конкурентоспроможність продукції як індикатор ефективності функціонування бізнес-структури є об’єктом управління, тому пропонується в якості синтезуючого показника. Збалансована система показників оцінює діяльність компанії на основі чотирьох збалансованих параметрів: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та підвищення кваліфікації персоналу [7, с.13] і тому може відображатися на зростанні (зниженні) конкурентоспроможності продукції підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Особливості функціонування сучасних бізнес-структур висувають вимоги до удосконалення наукового апарату управлінського аналізу та практичного його

застосування у ланцюжку «стратегія бізнесу – ідеї бізнесу – система показників – варіанти управлінських рішень». Методичне аналітичне супроводження досягнення збільшення обсягів продаж продукції підприємства від ранжування ідей за окремими напрямками та формування груп показників як основи побудови збалансованої системи показників. Остання є основою формування інтегрального показника, що синтезує окремі індикатори груп показників та подальше дослідження конкурентоспроможності продукції в якості узагальнюючого критерія ефективності бізнес-процесів підприємства відкриє нові можливості управлінського аналізу в досягненні стратегічних завдань бізнесу.

Список літератури

1. Волкова, Н.А. Аналитические методы управления эффективностью функционирования предприятия / Н.А. Волкова, А.Л. Коляда // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 111-117.
2. Метеленко, Н. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №2(27). – с. 115-125
3. Кібік, О.М. Теорія бізнесу: навчальний посібник / О.М. Кібік, К.В. Белоус. – К.: Алерта, 2012. – 256 с.
4. Корзаченко, О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та песпективи / О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – с.64 – 69
5. Гевко, І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник/І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187с.
6. Міхайлушкін, П.В. Проблеми модернізації збалансованої системи показників як інструменту оцінювання ефективності функціонування корпоративних структур / П.В. Міхайлушкін, П.В. Журавльов, А.Л. Полтарихін // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1 (163), – с.155-161

7. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию/ Роберт С. Каплан, Дейвид П.Нортон. – ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003. – 214 с.
8. Харрингтон, Х.Дж., Харрингтон, Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде: Пер. с англ./ Под ред. Б. Резниченко / Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.