4. Удосконалення аналітичних методів управління ресурсами суб’єктів господарювання

Ефективне управління підприємством як складною економічною системою є основою розширення його діяльності та продуктивного функціонування в умовах коливання параметрів зовнішнього середовища та зміни потреб внутрішнього середовища. Ресурсний потенціал підприємства дозволяє забезпечити стійкість підприємства за умов поглиблення досліджень в управлінні ресурсопостачання та ресурсовикористання. Особливо актуальним дане питання є у зв'язку із економічною та політичною нестабільністю, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків та жорсткістю конкуренції.

Велика кількість підприємств більшості галузей економіки знаходяться у скрутному становищі, що свідчить про неефективний, незбалансований розвиток підприємств і вимагає пошуку можливих шляхів подолання кризового стану і створення умов для досягнення збалансованого розвитку всіх суб’єктів господарювання. Особливої актуальності в цій ситуації набуває питання ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств.

В наукових дослідженнях потребують поглиблення питання управління економічними ресурсами підприємства, методики оцінки на єдиній основі перспективних завдань використання виробничих ресурсів суб'єктів господарювання.

Управління – свідомий вплив на процес, об’єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей. Управління підприємством можна трактувати як процес впливу і, водночас, як систему управляючих суб'єктів, об'єктів, якими управляють та управлінських дій. Управління підприємством повинно означати створення єдиної, раціональної, чітко та безперебійно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами. Цьому відповідає застосування системи управління ресурсами.

Питання управління економічними ресурсами підприємства та їх удосконалення вивчають вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти. Серед них: О. В. Ареф'єва , Ю. М. Воробйова , С. О. Гуткевич , П. Друкер , О. В. Коренков, А. І. Кузьмичов, Є. М. Лапін, В. П. Маслов, С.В.Мочерний, В.Є.Новицький, В.М.Серединська. У більшості праць підкреслюється важливість вивчення такої економічної категорії, як управління економічними ресурсами підприємства. Кожен з науковців розглядає процес управління економічними ресурсами з урахуванням свого бачення щодо їх формування, розвитку та використання в процесі господарської діяльності підприємства.

Ресурси – засоби, кошти, запаси, можливості, джерела, які є в розпорядженні суб'єктів і можуть бути використані для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства являє собою ресурсний потенціал підприємства. Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати такими основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості);

- обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;

- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;

- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємства.

Як відомо, підприємства самостійно формують свій власний ресурсний потенціал, що закріплює специфічні особливості кожного виробництва і дає змогу встановити стратегію підприємства з розвитку ресурсного потенціалу.

Для забезпечення ефективності і стабільності підприємства, необхідно управляти його потенціалом, тобто економічними ресурсами. Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи економічних ресурсів та її спрямованості таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних завдань діяльності підприємства [70]. Аналіз показав, що управління економічними ресурсами підприємства є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання та оптимізацію економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Оскільки одним з основних завдань управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення, то питання методики формування ресурсного потенціалу потребує ретельного дослідження. Так, формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації і створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Головна складність аналізу процесу формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці [70]. З боку дослідження питань використання ресурсного потенціалу підприємства, що відбувається як процес залучення у роботу економічних ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу [74], потребує уваги удосконалення методики аналізу процесів використання виробничих ресурсів підприємства.

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства. Процес управління ресурсним потенціалом підприємства складається з окремих управлінських циклів,

кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій. Цими операціями є: збір і передача інформації, її обробка й аналіз, вироблення на основі аналізу управлінського рішення, передача рішення і його реалізація, порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами. Загальна схема управління економічними ресурсами підприємства передбачає, що кожен з елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто якщо існують фінансові, трудові, матері-альні, нематеріальні, технічні, технологічні та інформаційні ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити потреби потенційних споживачів.

Для якісного управління економічними ресурсами підприємства механізм формування та використання економічних ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності. Принцип системності передбачає існування механізму управління економічними ресурсами як специфічної динамічної системи. Під системою слід розглядати сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, утворюючи певну єдність. До визначальних системних принципів слід віднести:

- цілісність, яка передбачає принципову неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її складових.

- структурність, яка дає можливість опису системи через визначення її структури;

- взаємозалежність системи і зовнішнього середовища, яка передбачає, що система формує і виявляє свої властивості у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем;

- ієрархічність, яка передбачає, що кожен елемент системи може розглядатися як система, а система, що розглядається, є одним із компонентів системи більш високого рівня;

- множинність описів кожної системи. Через принципову складність кожної із систем адекватне їхнє пізнання вимагає побудови множинних моделей, які описують певні аспекти системи;

- збалансованість, що має два важливих аспекти: перший аспект можна виразити як вимогу гармонізації інтересів усіх груп зацікавлених осіб. Отже, управлінські рішення мають спрямовуватися насамперед на задоволення інтересів найменш задоволеної групи зацікавлених осіб. Другий аспект даного принципу стосується необхідності збалансування довгострокових і короткострокових цілей, адже принцип розвитку не можна абсолютизувати, потрібно за можливості забезпечувати безперервно високий рівень конкурентоспроможності підприємства;

- безперервність в управлінні. Управління конкурентоспроможністю підприємства не є одноразовим процесом. Воно має безперервний, постійний характер;

- композиція, тобто узгодження спільної і приватної мети;

- інтеграція, що спрямовує систему на високий рівень організації, що дасть змогу одержати синергетичний ефект;

- інформованість, що визначає інформаційне забезпечення як головну вимогу конкурентоспроможності [72].

При управлінні економічними ресурсами підприємства необхідно використовувати системний підхід, який передбачає логічно обґрунтований підхід до дослідження ресурсів як складних систем, які складаються з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Системний підхід при управлінні економічними ресурсами дозволить глибше вивчити об'єкт управління, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу підприємства. Необхідність дотримання принципу системності пояснюється тим, що доводиться здійснювати управління економічними ресурсами в умовах неповної визначеності. Невизначеність виникає внаслідок наявності

значної кількості чинників, які по-різному впливають один на одного і які не завжди можна точно оцінити.

Принцип комплексності слід розглядати як взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи управління економічними ресурсами як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду органічно погоджує всі аспекти проблем функціонування економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства як комплекс цілісних систем: фінансової, кадрової, матеріальної, нематеріальної, технічної, технологічної, інформаційної.

Одним із напрямків удосконалення управління ресурсокористуванням на всіх рівнях господарської діяльності підприємства є визначення мотиваційних пріоритетів кадрових ресурсів для подальшого удосконалення управління економічними ресурсами підприємства [73]. Процес створення системи мотивування неможливо реалізувати без адаптивного вибору напрямів мотивування кадрових ресурсів на різних етапах розробки та реалізації обраної стратегії, а також без передбачення ступеня мотиваційних впливів на всіх рівнях управління, що забезпечить суттєве підвищення ефективності управління економічними ресурсами підприємством.

Іншим способом розвитку ресурсного потенціалу підприємства є інновації. Інноваційний процес завжди спрямований на втілення завершених наукових досліджень і розробок та інших науково-технічних досягнень у практичну діяльність підприємства. Він забезпечить удосконалення структури управління економічними ресурсами підприємства відповідно до реалізації його цілей, чіткість і злагодженість взаємозв'язків підсистем і пошук прихованих резервів потенціалу. Цей процес неможливий без формування необхідного механізму управління на засадах інноваційного підходу до здійснення процесу створення, втілення та розповсюдження технічної, організаційної, інформаційної новизни, яка не тільки задовольняє потреби розвитку підприємства, а й стимулює його розвиток у потрібному напрямі.

Ситуаційний підхід у вирішенні вищеозначених завдань пропонує розглядати альтернативні варіанти прогнозованого значення ефективності, а його розрахунок на основі застосування ситуаційних моделей дозволяє з'ясувати, як саме вплив середовища може змінювати потенційні можливості підприємства зокрема його ефективність відповідно до зміни параметрів сценарних моделей розвитку [75, с.114].

Серед основних напрямків удосконалення форм і методів управління ресурсами підприємства важливе місце належить формуванню інформаційного забезпечення підприємства та підвищенню наукового рівня планування із застосуванням інформаційних технологій. Особливого значення при цьому набуває використання економіко-математичних методів, що забезпечує вдосконалення процесу планування та прогнозування використання ресурсів, їх оптимальний розподіл. До інших способів удосконалення управління ресурсами підприємств можна віднести створення системи мотивації кадрів, застосування інноваційного підходу до управління ресурсами підприємства, який дозволить втілити науково-технічні досягнення у практичну діяльність підприємства.

Оскільки одним з основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства є його формування, використання та відтворення, то питання методики формування ресурсного потенціалу потребує ретельного дослідження. Аналіз формування ресурсного потенціалу відбувається як процес оцінки напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Головна складність аналізу процесу формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці. З боку дослідження питань використання ресурсного потенціалу підприємства, що відбувається як процес залучення у роботу економічних ресурсів, потребує уваги удосконалення методики аналізу процесів використання виробничих ресурсів підприємства. Таким чином, проблеми управління виробничими ресурсами

потребують дослідження взаємопов'язаних чинників: по-перше, інноваційної діяльності (використання науково-технічних, організаційних та економічних нововведень, які взаємоузгоджені з відповідними дослідженнями ринкового середовища), по-друге, узгодження власних розробок продукції виробництва з бажаннями клієнтів і гарантією якості.

Інформаційне забезпечення контролю за раціональністю функціонування всієї господарської системи, за виконанням зобов'язань виробництва та реалізації продукції, виявленню та мобілізації внутрішньовиробничих резервів скорочення витрат на виробництво, зростання дохідності є метою управлінського аналізу. Управління ресурсним потенціалом підприємств обумовлено не тільки необхідністю виявлення резервів та можливостей підприємства, а також потребою визначення шляхів адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища та розкриття низки проблем, наприклад, переоцінює чи недооцінює підприємство себе або своїх конкурентів; яким вимогам ринку воно надає занадто велике (мале) значення.

Прийняття рішення – творча, відповідальна задача управління, оскільки під дією обставин, що склалися, необхідно визначити конкретні варіанти рішень щодо розмірів, вартості, ефективності використовування ресурсів виробництва, виміру витрат, формування центрів виробництва продукції, тощо. В основі розробки більшості управлінських рішень найчастіше полягає підбір математичних моделей, що описують процеси із притаманними ним взаємозв'язками та взаємозалежностями. Сувора формалізація соціально-економічних процесів функціонування підприємства практично неможлива, тому всі моделі є спрощеним зображенням реальної системи. Але якщо спрощення виконано коректно, то наближене відображення реальної ситуації дає змогу отримати достатньо точні характеристики досліджуваного об'єкта. Незважаючи на даний недолік, математичне моделювання в соціально-економічній області часом виступає єдиною можливістю кількісного аналізу процесів [76, с.26].

В процесі управління використанням виробничих ресурсів підприємства використовують кінематичний підхід, при якому необхідно враховувати дію так званої інерції зростання, що виникає при наявності високих та стійких темпів економічного розвитку підприємства протягом тривалого часу. Інерція зростання сама по собі може бути джерелом подальшого руху, якщо при цьому не «проїдається» потенціал. Зіставленням темпів зростання кінцевих показників діяльності підприємства і показників ефективності використання ресурсів можна діагностувати тенденцію (співвідношення не перевищує одиницю, то тенденція негативна) [77, с.45].

Управління виробничими ресурсами підприємства є безперервним процесом спрямованим на зменшення витрат ресурсів і часу. Сучасний менеджмент базується на трьох основних принципах управління: лінійному, функціональному і процесному [78, с.1]. Така важлива управлінська функція, як організація, реалізується в єдності двох процесів – формування структури (структуризація процесів) і організації процесів (виробничих, управлінських). Структуризація процесів організації є встановленням просторово-часової структури компонентів різної природи (робочої сили, засобів виробництва, матеріалів) і їх взаємодії з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів в найкоротший час і при мінімальних витратах ресурсів. Управління із використанням процесного принципу покликано підпорядкувати діяльність підприємства не локальним цілям окремих підрозділів, а головним, націленим на кінцевий результат.

Проблеми управління виробничими ресурсами потребують дослідження узгодження власних розробок продукції виробництва з бажаннями клієнтів і гарантією якості.

Посилення конкуренції обумовлює потребу у поглибленні наукових досліджень з пошуку сучасних способів управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від вміння максимально вдало застосовувати методику аналізу забезпечення та

використання виробничих ресурсів підприємства. Це дозволяє використати в своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалася або може скластись на визначений проміжок часу, для збільшення виробництва, надання послуг, товарообігу та одержання максимального прибутку щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності з використанням обмеженого обсягу ресурсів.

Система моніторингу стає ефективним засобом для максимального скорочення розриву між фактичним розміром матеріальних ресурсів і встановленими нормативами. Для багатьох підприємств головна проблема часто полягає в тому, щоб конкурентні переваги, що перебувають у формі ресурсів і можливостей, перетворити і реалізувати на ринку і тим самим створити стратегічні чинники успіху. Формування потенціалу успіху здійснюється на основі аналізу зовнішнього і внутрішньогосподарського середовища складанням умов трансформації потенціалу успіху в чинники успіху. Це завдання фінансово-економічного управління конкурентоспроможністю, зокрема: обґрунтування ефективності ресурсозберігаючих заходів; обґрунтування умов випуску кожного виду номенклатури продукції ракурсом беззбитковості та досягнення необхідного обсягу прибутку; підготовка та обґрунтування рішень з асортименту та обсягів випуску продукції з урахуванням обмежень на матеріальні ресурси та обсяг продаж; виявлення та якісна реалізація резервів з оптимізації цін на продукцію підприємства; розробка та економічне обґрунтування напрямків оптимізації якості продукції.

Серед основних напрямків удосконалення управління ресурсами підприємства важливе місце належить застосуванню інноваційного підходу. Інноваційний процес завжди спрямований на втілення завершених наукових досліджень і розробок та інших науково-технічних досягнень у практичну діяльність підприємства.

Управління інноваційними процесами на підприємстві здійснюється за результатами періодичного моніторингу здатності підприємства

забезпечувати достатній рівень інноваційної активності без порушення стабільності виробництва. Розробка методики періодичного моніторингу викликає необхідність вибору критеріїв та процедур їх використання для оцінки рівня інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Вибір критеріїв має враховувати основні внутрішні проблеми підприємств, що негативно впливають на їх інноваційну активність. Виділимо наступні проблеми:

Проблема 1.У пріоритеті діяльності більшості вітчизняних підприємств знаходяться завдання стабілізації і оптимізації виробничої ситуації, а не її зміни. Внаслідок цього в організаційно-управлінській діяльності підприємств завдання маркетингу, перспективної технологічної політики і ринкової стратегії займають відносно незначне місце. Більшість українських підприємств не має досвіду успішної роботи в умовах справжньої ринкової конкуренції, в середовищі вищих управлінців цих підприємств переважають орієнтації на державну підтримку і заступництво. Керівники вітчизняної промисловості недостатньо знайомі з тенденціями, перспективами і проблемами розвитку світового господарства і часто не враховують можливостей участі в світових процесах виробництва.

Проблема 2. Персонал підприємств, насамперед фінансовий менеджмент середньої ланки і інженерний - технічні фахівці, багато в чому є не готовим до роботи в ринкових умовах, в числі яких домінують активна орієнтація на комерційні перспективи результатів проектно-конструкторських і технологічних розробок, на різноманітність і динамізм джерел фінансування, на наявність розгалужених коопераційних зв'язків і високий темп оновлення напрямів і продуктів діяльності. Через це в середовищі таких працівників спостерігається дефіцит заповзятливості і ініціативної орієнтації на освоєння істинно ринкової поведінки.

Проблема 3. Організаційні структури і виробничо-технологічна база багатьох вітчизняних підприємств не відповідають характеристикам сучасних виробництв. Підприємства обтяжені ремонтними, будівельними,

складськими та іншими допоміжними підрозділами. Їх матеріальна база багато в чому морально і фізично застаріла. Наявні у виробничому секторі нові технології (науково-технічні напрацювання) в більшості випадків не забезпечені правовим захистом, не приведені у відповідність з міжнародними промисловими стандартами, не мають обґрунтованих вартісних оцінок, стандартного набору сервісних послуг і т.п. Ці обставини призводять такі розробки в невигідні конкурентні умови, знижують їх реальну вартість, ускладнюють і здорожують процеси їх практичної реалізації, навіть за наявності цінових переваг.

Проблема 4. Ринкова активність вітчизняних підприємств зводиться, головним чином, до спроб просування традиційної для них продукції і відновлення звичних з минулих часів виробничих зв'язків. При цьому підприємства вважають за краще конкурувати поодинці, не приділяючи належної уваги розвитку кооперaційних зв'язків, в т.ч. в нових продуктових областях. Відсутність засобів, необхідних для технічної модернізації і освоєння нових технологій, викликається не тільки об'єктивними причинами, пов'язаними з високою вартістю кредитів, але і невмінням привертати позикові засоби на вигідних умовах.

Проблема 5. Низькі темпи оновлення виробничих засобів і висока капіталомісткість модернізації вітчизняних підприємств неабиякою мірою пов'язані з тим, що більшість крупних виробництв були спроектовані і введені в дію на індустріальному етапі промислового розвитку, що не передбачав високих темпів оновлення продукції.

Враховуючи вищеозначені проблеми, що висвітлено у дослідженнях вітчизняних вчених, науковці виділяють наступні об'єкти оцінювання інноваційного потенціалу:

- організаційно - управлінська система підприємства;
- інформаційна система підприємства;
- персонал працівників;
- інноваційна культура;

- виробнича і науково-технічна база;
- ринкова активність;
- фінансовий потенціал.

Методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу за вищенаведеними об’єктами пропонується формувати за сукупністю критеріїв (таблиця 1), що комплексно характеризують структурні складові потенціалу та переважно визначаються кількісно. Щодо вагових коефіцієнтів окремих показників, то вони встановлюються експертами.

Таблиця 1

Оцінка складових інноваційного потенціалу підприємств

	Критерії	Вага критеріїв	Діапазон значень критеріїв
	Організаційно-управлінська система підприємства		
	Оптимальність організаційної структури і системи менеджменту	*3*	0 – 10
	Форми управління інноваційною діяльністю	*2*	0 – 10
	Науково-технічні заклади, з якими співпрацює підприємство	*2*	0 – 10
	Інформаційна система підприємства		
	Інноваційні можливості в галузі комунікацій, інформаційних систем	*3*	0 – 10
	Система захисту інформації	*3*	0 – 10
	Персонал працівників		
	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки *(членів дирекції підприємства)* (враховуються якість вищої освіти, наявність і якість другої освіти, виробничі стажування і курси підвищення кваліфікації, вчені ступені, знання іноземних мов)	*4*	0 -10
	Науково-технічні фахівці, що задіяні у інноваційних проектах	*4*	0 – 10
	Кваліфікація менеджерів середньої ланки (керівників відділів маркетингу, стратегічного планування, планово-виробничого, нової техніки, збуту)	*5*	0 -10
	Середній вік працівників: у основному виробництві у науково-технологічному секторі у управлінні	 *2* *3* *4*	 0 - 10 0 – 10 0 – 10
	Інноваційна культура		
	Система нефінансової мотивації	*2*	0 – 10
	Система фінансової мотивації	*2*	0 – 10
	Комунікативна модель спілкування	*2*	0 – 10

Виробнича і науково-технічна база			
	Прогресивність основного виробничого устаткування	*3*	0 – 10
	Рівень модернізації обладнання	*3*	0 – 10
	Віковий склад основних засобів	*3*	0 – 10
	Сертифіцированість виробництва	*6*	0 – 10
	Наявність на балансі і показники використання об'єктів інтелектуальної власності	*4*	0 – 10
	Рівень технологій виробництва (порівняно зі світовими лідерами у відповідній галузі, відставання, років)	*5*	0 – 10
	Характеристики використовуваних інформаційних технологій	*5*	0 – 10
Ринкова активність			
	Структура замовників (споживачів) продукції, послуг	*4*	0 – 10
	Характеристики виробничої кооперації (номенклатура і географія учасників виробничого циклу по основних видах продукції)	*4*	0 - 10
	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	*4*	0 – 10
	Структура джерел фінансування інноваційних витрат	*4*	0 – 10
	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах, програмах (номенклатура) по роках за останні п'ять років	*4*	0 – 10
	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, частка витрат на рекламу в загальних виробничих витратах) по роках за останніх 5 років	*3*	0 – 10
Фінансовий потенціал			
	Платоспроможність та фінансова стійкість	*2*	0 – 10
	Рентабельність	*2*	0 – 10
	Інвестиційні ризики	*3*	0 – 10

Структура потенціалу є ключовим чинником, що характеризує тип підприємства. Перевага частки ресурсних або інноваційних можливостей накладає відбиток на стратегії поточної діяльності підприємства, а також на перспективи її розвитку [80, с.75].

Характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, в першу чергу, оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення формування кращого рівня життя для людини [79].

Ресурсний метод аналізу стану виробництва поступово одержує загальне визнання й усі частіше практично застосовується при обґрунтуванні управлінських рішень. Ресурсомісткість виробничої потужності може бути визначена питомими витратами ресурсів на одиницю виробничої потужності. Ці показники повинні розглядатися в рамках витратної концепції ефективного функціонування суспільного виробництва, тобто передбачати аналіз динаміки питомих витрат ресурсів. До показників, що характеризують формування величини виробничої потужності, варто зарахувати:

- для питомих витрат капіталу - вартість одиниці виробничої потужності;
- для питомих витрат праці – кількість відпрацьованих за рік годин на одиницю виробничої потужності;
- для питомих витрат матеріалів – вартість витрачених за рік матеріалів у розрахунку на одиницю виробничої потужності;
- для питомих витрат енергії –витрати енергії в розрахунку на одиницю виробничої потужності.

У реальних виробничих умовах економічну оцінку виробничого потенціалу окремих ділянок і підприємств із достатньою повнотою можна здійснювати з застосуванням сукупності вартісних і натуральних техніко-економічних показників: обсяг продукції в натуральних вимірниках (у разі наявності можливості застосування натуральних показників: штуки, тони); трудомісткість виготовлення продукції; виробничі площі, задіяні для конкретного виробництва; енергетична потужність установок, що забезпечує конкретне виробництво; вартість виробничих засобів у складі основних і оборотних коштів, в окремих випадках із активної частини; вартість товарної продукції; додана вартість; прибуток.

До інших питомих виробничих ресурсів належать: трудомісткість, виробнича площа, електрична потужність і вартість основних засобів на одиницю прибутку. Ці показники уточнюють питомий розмір окремих ресурсів для забезпечення функціонування виробничої потужності. Крім того, питомі показники товарної продукції і доданої вартості на одиницю

прибутку відображають необхідний розмір оборотних коштів для забезпечення нормального функціонування виробництва, що в умовах дефіциту матеріальних і фінансових ресурсів сприяє їхньому регулюванню, поповненню і раціональному використанню, а також застосуванню вищеназваних виробничих ресурсів, інтенсивність використання яких буде визначатися їхніми питомими розмірами відносно прибутку. Практична значущість наведених показників сприяє поглибленню аналізу використання виробничої потужності, розширює його можливості.

Таким чином, аналітичне дослідження двох напрямків управління потенціалом ресурсів підприємств: 1) підвищення ефективності використання наявного потенціалу у ракурсі конкурентоспроможності продукції підприємства та 2) зростання потенціалу запровадженням інновацій, висвітлює необхідність удосконалення методичних підходів щодо оцінки можливостей підприємств забезпечити необмежене в часі зростання потенціалу, а також потребує розробки деталізація причин ресурсних обмежень.

Удосконалення управлінського аналізу ресурсів на підприємствах, змушують менеджерів вести пошук ефективних підходів і важелів досягнення цілей бізнесу. Складності ресурсного забезпечення підприємств формуються не лише через ситуації на внутрішніх ринках і потреб внутрішніх споживачів та інвесторів, а також знаходяться під впливом інтернаціоналізації і глобалізації, що потребує розробки аналітичної системи управління постійними змінами у процесах ресурсозабезпечення. Не менш важливим за ресурсне забезпечення є ефективність управління використанням наявних ресурсів підприємств в умовах прояви кризових явищ, що вимагає застосування методики швидкого реагування на мінливу ситуацію і потребує якісної інформації про стан виробничої та фінансової діяльності підприємств. Вищеозначене викликає необхідність удосконалення інструментарію управлінського аналізу. Крім того, динаміка сучасного стану

ринкових відносин характеризується умовами невизначеності, то якість інформації потребує альтернативи – моделювання інтегральних показників.

Ресурсні можливості досягнення підприємницьких цілей залежать від наявності первісного капіталу, бізнес-ідей, забезпеченості факторами виробництва. До загальних доступних ресурсів, що забезпечують підприємницький потенціал, відносять:

- фінансові, трудові, природні ресурси
- сировина, технології, матеріали
- нормативна, навчальна, ринкова інформація
- спеціалізована освіта і підтримка [81, с.25].

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

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 [82, с.106].

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 [83]. До напрямків удосконалення методики управлінського аналізу можна віднести запропоновані в науковій літературі підходи в оцінці бізнес-процесів як управління постійними змінами на підприємстві [84]. 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 [84]. 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.

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, ризики. Вибір індикаторів має враховувати весь комплекс процесів, які для сучасних підприємств розподіляються на такі підсистеми (рис. 1):

- 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) [85, с.50].

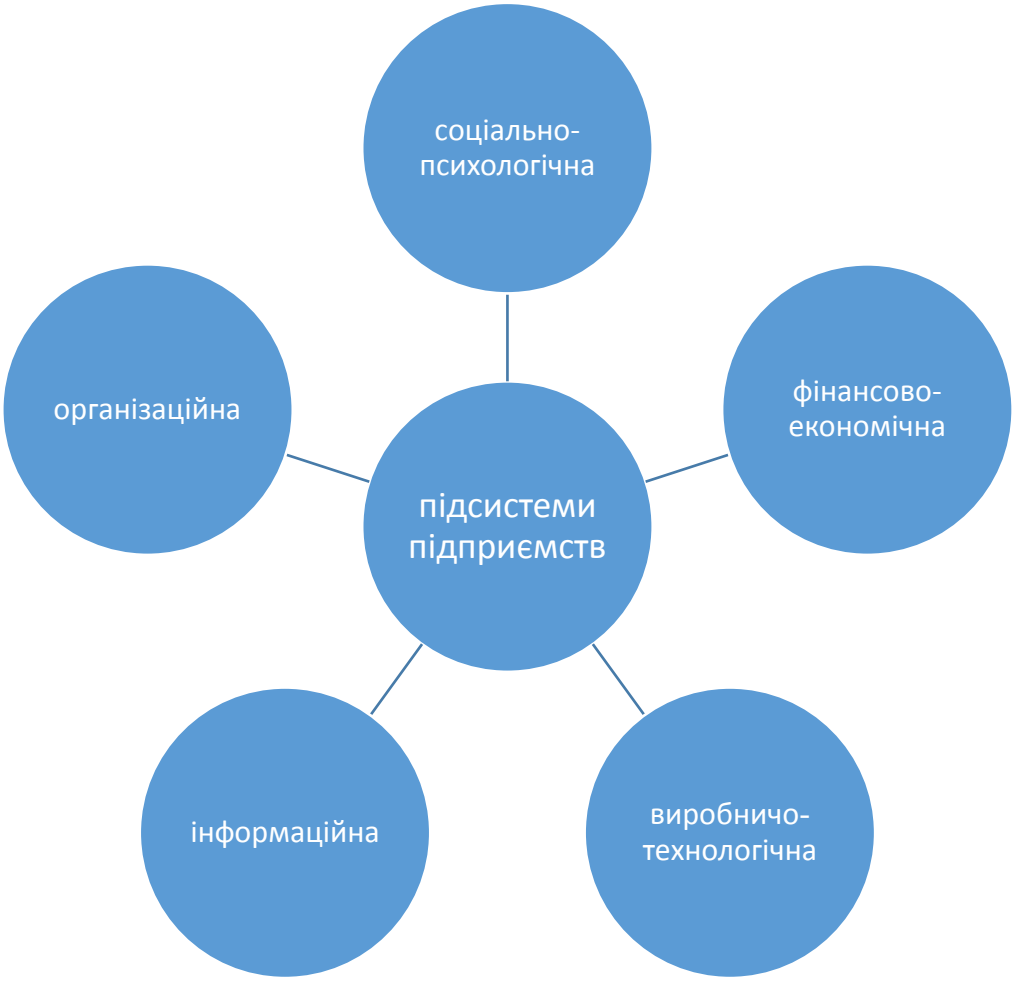

Рис. 1 Базові підсистеми управління для вибору індикаторів (показників) управлінського аналізу ресурсів

Розрізняють методики спрямовані на визначення абсолютної, динамічної та порівняльної ефективності управління процесами на підприємстві [86, с.281-282], від цього залежить вибір показників-індикаторів аналізу окремих процесів (таблиця 2).

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.

Таблиця 2

Приклад вибору індикаторів для формування інтегрального показника

№ з/п	Процеси	Показники за видами ефективності управління процесами		
		Абсолютна	Динамічна	Порівняльна
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

Для підвищення ефективності діяльності та підтримки конкурентоспроможності підприємства власники повинні належним чином організувати господарські процеси і вирішити питання організації управління виробництвом. Для інтегрування інформації про роботу всіх підрозділів підприємства використовуються управлінські інформаційні системи (УІС), які на відміну від програм бухгалтерського і оперативного обліку, дають можливість впливу і коригування процесу на стадії розвитку. Підвищення оперативності та якості управління пов'язане з розвитком комп'ютерних технологій, сучасні концепції управління базуються на відповідних прикладних програмах.

У 80-90 р. XX ст. західними вченими створено декілька концепцій УІС. Кожна наступна система виправляла недоліки попередньої, а також збільшувала власні функціональні можливості.

Для автоматизації планування необхідної кількості сировини і матеріалів на складах згідно з виробничими планами була запропонована концепція MRP (Material Resource Planning). Основний недолік - це відсутність планування завантаженості виробничих потужностей та трудових ресурсів. Модифікація MRP II (Manufactory Resource Planning) була створена для автоматизованого планування всіх виробничих ресурсів (сировина, матеріали, обладнання, трудовитрати) і контролю всього виробничого циклу від закупки сировини до відвантаження продукції замовникам. Її недолік полягав у відсутності планування фінансових ресурсів.

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства запропонована нова концепція управлінської системи - ERP (Enterprise Resource Planning), вона об'єднала планування матеріальних і фінансових ресурсів в єдину систему. Для управління зовнішніми зв'язками підприємства використовується модифікація ERPH, яка крім ERP-системи включає систему обліку і управління логістичними каналами постачання (SCM) та систему управління зв'язками і взаємодією з покупцями (CRM). У системі ERP вдало поєднані сучасні концепції управління з комп'ютерними технологіями.

Таким чином, для автоматизації всіх щоденних основних внутрішніх бізнес-процесів, оптимізації структури управління, підвищення взаємодії між підрозділами, а також оперативного аналізу ситуації і прийняття управлінського рішення на базі повної, достовірної інформації актуальною задачею є вибір і впровадження ERP-системи на підприємстві.

Впровадження ERP-системи дає можливість автоматизації управління дебіторською і кредиторською заборгованостями, зменшення складських запасів, калькуляції всіх видів продукції, статистичної обробки архівних даних, а також оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, звільненні менеджерів від рутинної роботи і як наслідок, поліпшення ефективності діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності. З метою економії матеріальних ресурсів, підвищення ефективності роботи

транспорту, технологічного обладнання і устаткування можна упорядкувати завантаженість виробничих потужностей, згладити обсяги виробництва у часі, створити єдину базу даних для планування. При потребі в зовнішніх інвестиціях, приватизації, об'єднанні або поглинанні підприємств можна підвищити прозорість фінансово-господарської діяльності та контрольованість підприємства для інвесторів або власників.

Перевагою BRP-системи є не тільки прискорення виконання певних видів робіт, наприклад, обробка замовлень, розрахунок фінансових показників, формування звіту з прибутків, зведення балансу. Основним ефектом є можливість прийняття оперативних управлінських рішень на основі повної, достовірної інформації завдяки створеній єдиній базі даних. При цьому скорочується час на виконання рутинних робіт і збільшується відповідно для аналітичної роботи. Існує можливість скорочення кількості працівників низької кваліфікації та фіксації їх дій в системі. Фінансовий ефект полягає в якісному управлінні закупками сировини і відвантаженням готової продукції, а також у зменшенні виробничих запасів відповідно до реальних потреб і вивільненні оборотних коштів.

Процес впровадження системи складається з декількох етапів: аналіз і дослідження підприємства, визначення проблем і потреб; формалізація бізнес-процесів для системи управління; постановка задачі; формування системи, внесення даних; підготовка до експлуатації і навчання користувачів; запуск і тестова експлуатація у реальних умовах роботи. Подальший розвиток системи полягає в удосконаленні існуючої ERP--системи, тобто додаванню нових модулів і збільшенні функціональних можливостей.

Автоматизація може змінити структуру управління на промисловому підприємстві, сприяє перерозподілу центрів відповідальності. Зменшується тривалість виробничого циклу завдяки виявленню прихованих резервів для скорочення часу виконання кожного етапу, підвищується рівень узгодженості між етапами, здійснюється перехід від послідовного до

паралельного виконання окремих етапів. Впровадження цієї системи залежить від готовності підприємства та його власників до проведення "прозорої" фінансово-господарської діяльності, а також потребує повної формалізації діяльності підприємства.

Побудова моделі бізнес-процесу та проведення апробації його виконання, задаючи різні значення вхідних параметрів, дозволить відстежити поведінку бізнес-процесу, виявити вузькі місця, прийняти всі можливі заходи для їх усунення, при цьому не витрачаючи ресурсів для побудови реальних бізнес-процесів [87]. Паспорт бізнес-процесу для рівня моделювання наскрізних бізнес-процесів може бути заповнений лише один раз, тому що від вхідних параметрів, поданих на перший процес, залежить поведінка всіх наступних процесів, котрі входять до складу модельованого наскрізного бізнес-процесу [88]. До паспорта бізнес-процесу для рівня моделювання можуть бути включені такі параметри:

1. Закон розподілу вхідних даних.
2. Початковий час моделювання.
3. Кількість об'єктів моделювання.

Таким чином, 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 можливості комплексної та цілісної оцінки при формуванні інтегральних економічних показників.

Подальше дослідження доцільно вести у напрямку аналізу рівня виконання окремих бізнес-процесів призначених для відображення ефективності впровадження наскрізного бізнес-процесу. Показники, які характеризують вихід одного бізнес-процесу в ланцюзі наскрізних бізнес-процесів, у той же час є показниками, які характеризують вхід наступного бізнес-процесу. Головними показниками на даному етапі для оцінки ефективності виконання всього наскрізного бізнес-процесу є не показники,

що подаються на вхід бізнес-процесу, а ті, що отримуються на виході. Переважно це кількісні показники, які характеризують матеріальну частину (прибуток/збиток, рентабельність) від упровадження бізнес-процесу. Для потреб аналізу усі вихідні показники можна розбити на групи, які характеризують вартість виконання, якість, спостережуваність, керованість та ефективність. Такими показниками можуть виступати: додана вартість бізнес-процесу; час протікання бізнес-процесу, або фактична тривалість; фактична заробітна плата виконавців процесів; фактична трудомісткість; споживна вартість. Модель рівня виконання бізнес-процесів виступає інструментом щодо прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами і дозволяє визначити доцільність їх упровадження та автоматизації.

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 [89, 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 [90, 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 зовнішньо системного впливу (призначення), що можуть створити визначені труднощі у діяльності підприємства або сприяти появі можливостей одержання позитивного результату для певних бізнес-процесів.

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. [91, 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.).

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). Обґрунтування 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

даного дослідження 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 [92, 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 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 3 та зосередитись на відповідному інструментарії управлінського аналізу щодо включення у систему показників тих чи інших критеріїв.

Таблиця 3.

Приклад групування ідей щодо збільшення обсягів продажу продукції

Напрямки збільшення обсягів продаж	Ранжування ідей			
	1	2	3	4
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
Бенчмаркінг	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 4).

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 4.

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 покупців	Конкурентний потенціал	Рівень інвестицій в технології	Розширення джерел доходів

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 [93, 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 [93, 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 [94, с.13] і тому може відображатися на зростанні (зниженні) конкурентоспроможності продукції підприємства.

Таким чином, 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.