

**Степаненко Т. О.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### Резюме

Обоснованы теоретические аспекты управления бизнес-процессами и методические основы их проектирования, проведен анализ сущности понятия «бизнес-процесс», систематизированы признаки бизнес-процесса и охарактеризованы виды бизнес-процессов. Определены основные параметры бизнес-процесса и систематизированы методические основы его проектирования. Значительное внимание уделено механизму управления качеством бизнес-процесса: предложена модель управления качеством бизнес-процесса и систематизированы основные методы менеджмента качества.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, проектирование, качество, параметры, механизм, ресурсы, результат.

**Stepanenko T. O.**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## METHODOICAL PRINCIPLES OF DESIGN AND QUALITY OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT

### Summary

The theoretical aspects of business process management and methodological foundations of their design are grounded in the article, the essence of the concept of "business process" is analyzed, the signs of business process and characteristics of the types of business processes are systematized. The author defined the basic parameters of the business process and systematized methodical bases of its design. Special attention is put on the quality control mechanism of the business process and the author proposed the model of quality management of business process and systematized basic methods of quality management.

**Keywords:** business process, design, quality settings, mechanism, resources, result.

---

УДК 338.24

**Теплюк М. А.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## ОСОБЛИВОСТИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання особливостей формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Визначено поняття ресурсного забезпечення та його основні складові. Наведено схему системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

**Ключові слова:** ресурси, система, ресурсне забезпечення.

**Постановка проблеми.** Споживання ресурсів підприємства відзначається багатоаспектністю впливу як на сам господарюючий суб'єкт, так і на широке коло його стейкхолдерів. Для підприємства очікуване підвищення цін на ресурси в країні у зв'язку з вичерпністю та їх дефіцитом, політико-економічними особливостями функціонування в умовах об'єктивної необхідності інтеграції вітчизняної економіки до світової означає не лише зростання собівартості продукції, але й скорочення їх економічної самостійності. З метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції українських виробників, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, також спонукає до розробки і впровадження дієвої системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ресурсозабезпечення, ресурсозбереження та управління ними на рівні підприємства стало предметом уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: В. Андрійчук, Дж. Акерлоф, Л. Абалкін, В. Авдеєнко, Р. Акбердін, А.І. Амоша, Дж. Барні, Р. Білоусов, Г. Бабков, Б. Вернерфельт, Р. Грант, В.В. Гришко, Е. Горбунов, В. Гончаров, В. Джеванс, М.І. Иванов, Б.Ф. Зайцева,

С. Каттер, М.П. Коваленко, Дж. Коллінз, В. Лаврененко, С. Ментгомері, В.В. Микитенко, В. Ренвік, П. Рохдін, Й. Руус, Т.В. Сердюк, С. Скот, Є. Смирнов, В.Г. Федоренко, Е. Фігурнов, С. Хейнман, Д. Черніков, Г. Швиданенко, Н. Шевчук, В. Шиян, С. Шкарабан та ін. Підкреслюючи значущість існуючих теоретичних напрацювань, разом із тим варто зазначити, що теоретико-методичні аспекти залишаються фрагментарно дослідженими та потребують подальшої наукової розробки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств швидкого прийняття управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, що передбачає ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства та обґрунтування їх оптимальної структури, яка значною мірою впливає на фінансову результативність діяльності підприємства. Тому за таких обставин необхідно формувати систему управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей формування системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні більшість підприємств функціонують в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Складне політико-економічне становище спричиняє низку проблем для підприємств, які важко вирішити та подолати, тому особливо актуальною стає проблема раціонального використання ресурсів у процесі досягнення стратегічної мети, що пов'язано з їх обмеженням та суттєвим подорожчанням. За таких обставин є цікавим, чому за однакових обставин одні підприємства досягають успіху, а інші лише погіршують свої ринкові позиції або взагалі стають банкрутами.

Питання ресурсного забезпечення як необхідної умови ефективної діяльності організації розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Структура ресурсного забезпечення діяльності окремих підприємств є різною, і на сьогодні існують різні підходи до оцінки та ефективного управління структурним співвідношенням ресурсів організації.

Науковець В.А. Василенко в своїх працях акцентує увагу на тому, що в основі функціонування підприємства повинен лежати його потенціал. Він визначає його як набір якісних та кількісних характеристик, а саме як «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, досягнення визначеної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в окремій галузі» [1, с. 83]. Також в своїх працях вчений виділяє виробничий, трудовий, інформаційний потенціал і комунікації, фінансовий, організаційний потенціал і потенціал управління та потенціал відносин, маючи на увазі, що кожен із зазначених потенціалів забезпечуються відповідними ресурсами, які має в своєму розпорядженні підприємство.

Наприклад, в науковій роботі В.П. Мартиненко [5, с. 21] ставиться наголос на тому, що «технологія є тим фактором, який найбільше впливає на продуктивність, але у взаємодії з іншим фактором – кадрами». Та зазначено, що засади соціально-економічного зростання розвитку підприємства закономірно базуються на трьох основних підґрунтях, а саме: інформаційному, інтелектуальному та інноваційному [6, с. 176].

На противагу вітчизняним науковцям закордонні економісти розглядають наступні підходи ресурсного забезпечення розвитку організацій. Зокрема, Б. Карлоф акцентує увагу на управлінні ресурсами для досягнення внутрішньої ефективності і під ресурсами виділяє поєднання затрат і капіталу [4, с. 152]. Особлива увага на сьогодні у закордонній економічній літературі приділяється розвитку трудових ресурсів, які є складовою інтелектуального потенціалу і розглядаються як важливий фактор організаційного розвитку. Зокрема, акцентується увага на необхідності впровадження концепцій «організацій, що самонавчаються».

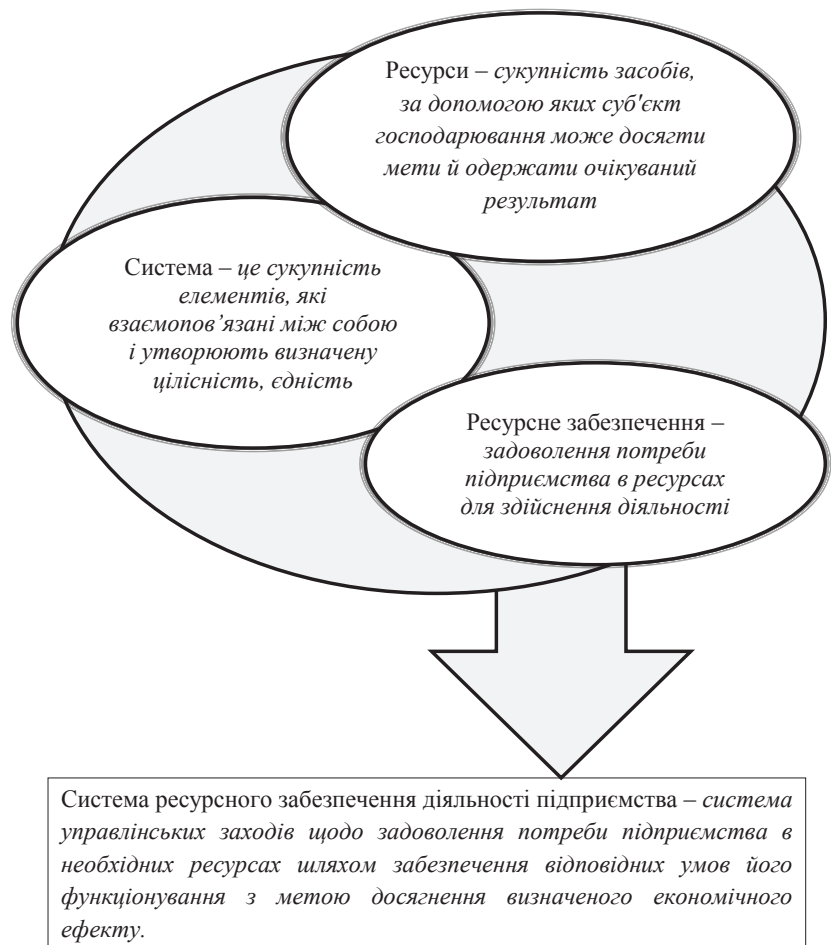
П. Сенге охарактеризував теорію та практику «організацій, що самонавчаються» за допомогою п'яти інструментів, а саме:

- системне мислення;
- удосконалення особистості;
- інтелектуальні моделі;
- загальне бачення;
- групове навчання [7].

Спираючись на твердження науковців, на сьогодні важливим є визначення оптимальної структури ресурсів, що дасть змогу забезпечити ефективність функціонування діяльності підприємства та дозволить оптимізувати пошук ресурсних комбінацій, що дасть змогу поліпшити використання ресурсного потенціалу в умовах зростаючої конкуренції не тільки на рівні країни, але й в межах світової спільноти.

Велика кількість вітчизняних компаній 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 ефективності функціонування їх діяльності. Особливо актуальності в цій ситуації набуває питання формування ефективної системи ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Управління підприємством повинно означати створення єдиної, раціональної, чітко та безперебійно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами.

Ресурсне забезпечення господарської діяльності



**Рис. 1. Схема системного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства**

Розроблено автором

підприємства полягає в розумінні його як заходів системного характеру щодо задоволення потреби підприємства в необхідних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування з метою досягнення запланованого ефекту. Спираючись на це твердження, існує багатокomпонентна управлінська підсистема, що пов'язує різнопланові елементи діяльності суб'єктів господарювання (рис. 1).

В складі ресурсного забезпечення діяльності підприємств найчастіше розрізняють матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Традиційно під матеріальними ресурсами розуміється вся сукупність знарядь і предметів праці, які мають матеріальну природу і необхідні для досягнення поставлених цілей діяльності підприємства.

Матеріальні ресурси є обмеженими, і часто їх забезпечення супроводжується проблемою дефіциту, тому необхідним є ефективне і раціональне використання, поглиблення переробки та заміна штучно створеними аналогами.

Управління даною складовою ресурсного забезпечення діяльності організації передбачає постійний процес оптимізації використання та заміни техніко-складової потенціалу.

Управління трудовими ресурсами базується на твердженні, що працівник – важливий фактор виробництва в сучасних умовах господарювання, який дає змогу пристосувати його діяльність до вимог зовнішнього середовища [2].

Фінансові ресурси також є необхідною умовою розвитку будь-якої організації, і управління ними зорієнтоване у першу чергу на забезпечення стабільних і життєво важливих фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування за умови необхідності та оптимізації структури капіталу.

В сучасних умовах господарювання даний вид ресурсу забезпечує організацію не лише можливістю ефективно функціонувати, але й створювати міцні конкурентні позиції для подальшого функціонування підприємства.

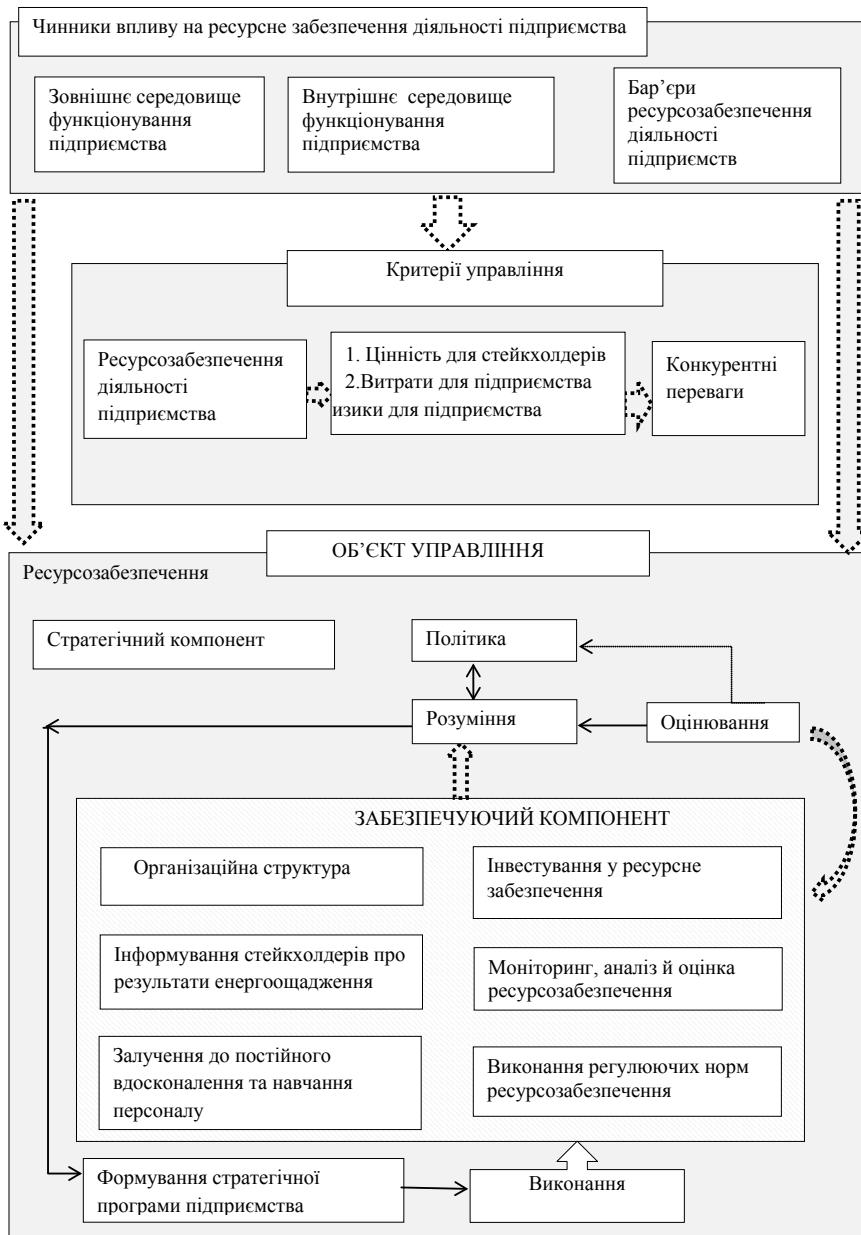


Рис. 2. Система управління ресурсозабезпеченням діяльності підприємства

Розроблено автором

Звичайно, структура ресурсного забезпечення для кожної організації, підприємства є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу галузі, вибраної стратегії подальшого розвитку, але системний підхід до ресурсного забезпечення та управління ним дозволяє визначити бар'єри підвищення ефективності використання ресурсів та ресурсозбереження, організувати об'єктивний облік і контроль стану використання ресурсів, а також дає змогу визначити резерви та заходи вдосконалення раціонального використання ресурсів [6].

Будь-яке підприємство повинно зосереджувати свою увагу на формуванні ресурсних комбінацій, які повинні здійснюватися на основі використання специфічних та притаманних лише їй ресурсів, доступ до яких є метою функціонування ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економічна сутність останнього визначено як систему управлінських заходів щодо задоволення потреб діяльності підприємства в необхідних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування для досягнення визначеного економічного ефекту. Для якісного управління механізм формування та використання ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності.

Необхідним для активізації та об'єднання вже наявних численних можливостей

і засобів для практичного розв'язання пріоритетних проблем раціонального використання ресурсів і підвищення загальної ефективності функціонування господарюючого суб'єкта є розробка та реалізація практичних заходів зі створення та підтримки системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

Дана система може розглядатись як комплекс взаємозалежних і взаємодіючих елементів організації, необхідних для формування кожного елементу тривимірної моделі конкурентних переваг за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізації ресурсної складової в собівартості продукції.

Тобто системний підхід при управлінні економічними ресурсами дозволяє глибше вивчити об'єкт управління, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу діяльності підприємства, а також пропонує комплексний погляд на процеси управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства, що є основою формування системи менеджменту в цій сфері (рис. 2).

Таким чином, на процеси управління ресурсним забезпеченням впливають чинники раціонального використання ресурсів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які відображають умови функціонування фірми та процесів, а також бар'єри, що слугують стримуючим фактором й прямо впливають на процеси прийняття управлінських рішень.

Визначальними критеріями управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства є раціоналізація використання ресурсів, мінімізація витрат виробництва, максимізація цінності підприємства для стейкхолдерів за рахунок формування екологічних, соціальних та економічних ефектів, а також мінімізація ризику завдяки зменшенню ресурсної залежності від турбулентного впливу середовища. Всі критерії обумовлюють визначення результативного критерію покращення конкурентної позиції підприємства [7].

Вищезазначене сприяє формулюванню головної мети системи управління ресурсами на підприємстві – забезпечення реалізації компанії необхідними складовими ресурсного портфелю, організація його ефективного використання, що сприятиме подальшому розвитку господарської діяльності підприємства. Потрібно розуміти, що обмеженість у володінні ресурсами загострює конкуренцію між виробниками, вимагаючи ефективного їх залучення та використання під час виробництва. Тому принципова відмінність одного підприємства від іншого обумовлена тим, що кожне з них володіє унікальним набором ресурсів. Потрібно розуміти, що обмеженість у володінні ресурсами загострює конкуренцію між виробниками, вимагаючи ефективного їх залучення та використання.

Принципова відмінність одного підприємства від іншого обумовлена тим, що кожне з них володіє унікальним набором ресурсів, стратегія обмежується поточним станом запасу ресурсів та швидкістю, з якою підприємство може їх придбати або накопичувати. Оскільки багато з цих ресурсів не можуть бути накопичені миттєво, то вибір підприємством тієї чи іншої стратегії обмежується поточним станом запасу ресурсів та швидкістю, з якою підприємство може їх придбати, накопичити або відновити.

**Висновки.** Сучасні ринкові умови формують свої вимоги до підприємств, які функціонують на ринку. У конкурентній боротьбі здобувають перемогу ті підприємства, які зможуть найкраще адаптувати стратегію діяльності на ресурсощадний розвиток виробництва. Механізм формування і розподілення ресурсів протягом виробничого або інноваційного процесу особливо залежить від стану менеджменту. Кожна стадія виробництва вимагає залучення різного об'єму ресурсів, за таких обставин тільки ефективна система управління ресурсним забезпеченням, зможе сприяти випуску конкурентоспроможної продукції та зменшити цикл впровадження інновацій.

## Список літератури:

1. Економіка підприємства : [підручник] / [М.Г. Грещак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул та ін.] ; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко ; вид. 4-е, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2009. – 816 с.
2. Андрущенко К.А. Формування організаційних факторів конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі / К.А. Андрущенко // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 93–95.
3. Борзенкова К.С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования : автореф. дис. ... к. э. н. / К.С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.
4. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг ; пер. со швед. – М. : Дело, 1996.
5. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : [навч. посіб.] / В.П. Мартиненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
6. Скаленко О. Глобальні резерви поступу : [монографія] / О. Скаленко. – Київ : Основи, 2000.
7. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П.М. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 1999.
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005.
9. Интеллектуальный капитал. Практика управления / [Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем]. – М. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 236 с.
10. Наконечна Д.Ю. Передумови створення ефективної системи управління енергоощадженням на підприємстві / Д.Ю. Наконечна // Ефективна економіка. – 2013. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1731>.
11. Васильченко В. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств : [монографія] / В. Васильченко. – К. : Центр учебной літератури, 2005.
12. Развитие человеческих ресурсов / [Д. Джой, Д. Меггинсон, М. Сюрте] ; 3-е изд. – Москва, 2006.
13. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І.М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1(91). – С. 136–142.
14. Романовська Ю.А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Ю.А. Романовська // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – С. 51–59.
15. Рудьєв В.А. Менеджмент : [навч. посіб.] / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
16. Серединська В.М. Теорія економічного аналізу : [підручник] / [В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович]. – Тернопіль : Укрмедкнига, 2002. – 320 с.



Теплюк М. А.

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования ресурсного обеспечения деятельности предприятия. Определено понятие ресурсного обеспечения и его основные составляющие. Представлена схема системы ресурсного обеспечения деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** ресурсы, система, ресурсное обеспечение.

Терпук М. А.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## FEATURES OF FORMATION OF RESOURCE SUPPORT OF ENTERPRISE ACTIVITY

### Summary

The theoretical aspects of forming a resource support of the company are considered. The concept of resource provision and its main components is defined. The scheme of resource support of the company is represented.

**Key words:** resources, system, resource support.

---

УДК 658.5+330.34:621

Теребух А. А.

Лісовська Л. С.

Національний університет «Львівська політехніка»

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ СЕРЕДОВИЩА НА ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Досліджено інструментарій з аналізування ухвалення господарських рішень в умовах невизначеності на основі використання системного підходу до діагностування ринкової ситуації. Використання даного методологічного підходу сприятиме зменшенню ризику прийняття помилкових рішень, підвищенню оперативності та економічної обґрунтованості процесу управління. Представлено результати апробації методології на машинобудівних підприємствах м. Львів.

**Ключові слова:** господарювання, господарське рішення, суб'єкт господарювання, ухвалення рішення, фактори середовища, ендогенні фактори, екзогенні фактори.

**Постановка проблеми.** Безпосереднім учасником господарського процесу, який реалізує господарську діяльність і, відповідно, ухвалює господарські рішення, є деякий суб'єкт. До основних суб'єктів ухвалення господарських рішень можна віднести: власників ресурсів (господарських формувань), їхніх представників або найманих працівників. Перераховані суб'єкти у процесі розроблення та ухвалення рішення керуються різними мотивами, критеріями та показниками. Процес формування рішення здійснюється в умовах динамічного та багатофакторного господарського середовища, що значно його ускладнює та позначається на ефективності господарювання. Тому доцільно поєднувати класичні оцінювально-статистичні процедури ухвалення рішень із пошуково-прогностичними, які дозволяють ухвалювати господарські рішення в умовах ризику і непередбачуваності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В наукових дослідженнях останніх років основна увага приділялась управлінським рішенням, які здебільшого охоплюють сферу людських відносин, і слід відзначити значні здобутки в дослідженні цієї проблематики. У напрямі удосконалення механізмів господарювання чимало було зроблено такими українськими та російськими вченими, як

Амоша О.І. [1, с. 78], Воронкова А.Е. [2, с. 456], Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [3, с. 90], Філіпова С.В. [4, с. 356] та ін. У розроблення проблематики, пов'язаної з методологією та інструментарієм прийняття і реалізації господарських рішень, значний внесок зробили західні науковці: Бірман Г. [5, с. 90], Бригхем Ю. [6, с. 789], Ван Хорн Дж.К. [7, с. 67] та ін.

На підставі вивчення літературних джерел та практики функціонування вітчизняних підприємств запропоновано під господарським рішенням розуміти обміркований намір, потребу зміни суб'єктом господарювання параметрів ресурсів, залучених у господарський обіг, на основі усвідомлення і визначення цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні певної проблеми [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для оцінювання середовища формування господарських рішень запропоновано метод аналізування факторів середовища на основі визначення їх пріоритетності та сили впливу на типи суб'єктів формування господарських рішень. Особливі вимоги до проведення аналізу ухвалення господарських рішень формують господарські партнери, споживачі продукції, постачальники, контролюючі органи, фінансово-кредитні установи. Аргументовано, що економічні інтереси