

УДК 33.338.3.658

Штерма Т. В.

Sht.tatjana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7623-3738

ResearcherID: JQV-4558-2023, Scopus Author ID: 57476409500

к.е.н., доцент,

Приватний вищий навчальний заклад “Буковинський університет”, м. Чернівці

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ І РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Ефективність діяльності сучасних підприємств досягається шляхом добре організованого менеджменту. В умовах війни і зростаючої конкуренції, менеджменту підприємств доводиться постійно удосконалювати і поновлювати свій бізнес. Розвиток та широке застосування обчислювальної техніки допомагає вирішити проблему ефективного використання потужних, концептуальних, математичних і технічних засобів, що дозволяє оптимізувати систему ділових процесів підприємства, і це є реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжиніринг є рішуча і фундаментальна перебудова основ організації управління з метою досягнення покращення показників результативності діяльності підприємства. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно відкинути все існуюче в управлінні господарської діяльності підприємства, замислитись над новими можливостями для зміцнення і розвитку бізнесу, за рахунок реінжинірингу трудового потенціалу та бізнес-процесів на підприємстві. У статті висвітлено компонентні складові трудового потенціалу бізнес-структур, зроблено аналіз ефективної та стійкої діяльності підприємства задля попередження збитків. Автором проведено санаційний аудит, з метою визначення поточної фінансової ситуації, а також можливості проведення санації, як одного із елементів антикризового управління. З урахуванням визначених показників, узагальнено, що підприємство не перебуває на межі розгортання банкрутства. Автором розглянуто структуру заходів антикризового управління підприємства та визначено можливості їх застосування, а також зроблено перерахунок показників з урахуванням антикризових заходів по перерозподілу коштів. Важливим напрямком довгострокового покращення показників діяльності є використання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. В межах використання переваг реінжинірингу для реформування діяльності підприємством, автором запропоновано розробити нову сферу взаємодії між менеджерами, покупцями та виробництвом, шляхом формування уніфікованої бази даних. Автором доведено що спрямувавши залучені додаткові ресурси на розширення переліку основних засобів, які перебувають у розпорядженні підприємства, підприємство отримає змогу значно підвищити об'єми реалізації продукції, що в подальшому позитивно вплине на його фінансовий стан.

Ключові слова: трудовий потенціал, реінжиніринг, бізнес-процеси, управління підприємством, санаційний аудит.

Shterma Tetiana

Sht.tatjana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7623-3738

ResearcherID: JQV-4558-2023, Scopus Author ID: 57476409500

PhD in Economics, Associate Professor,

Private Higher Educational Institution “Bukovinian University”, Chernivtsi

EMPLOYMENT POTENTIAL AND REENGINEERING BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE

Abstract. The effectiveness of modern enterprises is achieved through well-organized management. In the conditions of war and growing competition, enterprise management has to constantly improve and renew its business. The development and widespread use of computer technology helps

to solve the problem of effective use of powerful, conceptual, mathematical and technical tools, which allows to optimize the system of business processes of the enterprise, and this is the reengineering of business processes. Reengineering is a decisive and fundamental restructuring of the foundations of the management organization in order to achieve improvement in the performance indicators of the enterprise. For the effective implementation of reengineering, it is necessary to discard everything existing in the management of the enterprise's economic activity, to think about new opportunities for strengthening and developing the business, due to the reengineering of labor potential and business processes at the enterprise. The article highlights the components of the labor potential of business structures, analyzes the effective and sustainable operation of the enterprise in order to prevent losses. The author conducted a remediation audit to determine the current financial situation, as well as the possibility of remediation as one of the elements of anti-crisis management. Taking into account the specified indicators, it can be concluded that the company is not on the verge of bankruptcy. The author considered the structure of measures of anti-crisis management of the enterprise and determined the possibilities of their application, as well as made a recalculation of indicators taking into account anti-crisis measures to redistribute funds. An important direction for long-term improvement of performance indicators is the use of business process reengineering at the enterprise. Within the scope of using the advantages of reengineering to reform the company's activities, the author proposed to develop a new sphere of interaction between managers, buyers and production, by forming a unified database. The author proved that by directing the additional resources involved to expand the list of fixed assets at the disposal of the enterprise, the enterprise will be able to significantly increase the volume of sales of products, which in the future will positively affect its financial condition.

Key words: labor potential, reengineering, business processes, enterprise management, rehabilitation audit.

JEL Classification: F66

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-30>

Постановка проблеми. За час війни бізнес та ринок праці в Україні пережив еволюційні етапи своєї діяльності.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується низкою негативних тенденцій, які негативно впливають на розвиток і відтворення людських ресурсів. Вони проявляються у погіршенні соціально-демографічних характеристик робочої сили, що призводить до інтенсифікації процесів трудової міграції та зниження її освітнього, професійного і мотиваційного потенціалу

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку трудового потенціалу досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: С. Васильчак, М. Денисенко, А. Динкін, М. Козоріз, Л. Яремко, В. Ляшенко, А. Gornu, Putri Ananda, Rahmawati F., Shandy Narmaditya та ін. Фундаментальні основи теорії реінжинірингу були закладені роботами М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. В. Шера. Але і зараз не вирішеними залишаються окремі питання теоретичного та практичного спрямування.

Постановка завдання. Провести аналіз дослідження на прикладі підприємства. Прак-

тичне значення отриманих результатів зможе стати своєрідним планом дій і джерелом заходів по покращенню його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальна складова трудового потенціалу є однією з основних, оскільки вона є рушійною силою інноваційного розвитку підприємств. Демографічні фактори є фундаментальним і важливим елементом розвитку та оновлення трудового потенціалу. Він тісно пов'язаний із соціальними, статевіковими, етнічними, історичними, класовими та національними субфакторами, які впливають на функціонування підприємств (рис. 1).

Економічний фактор визначає ефективність використання трудового потенціалу підприємства, яка має ґрунтуватися на економічній оцінці компетентності працівників і колективу та забезпечувати певні вигоди.

Оцінка трудового потенціалу підприємства є необхідним етапом в управлінні.

Важливим аспектом ефективної та стійкої діяльності підприємства є попередження отриманих збитків. Саме тому, власники підприємств часто залучають до своєї діяльності зовнішніх аудиторів, або, якщо це можливо,

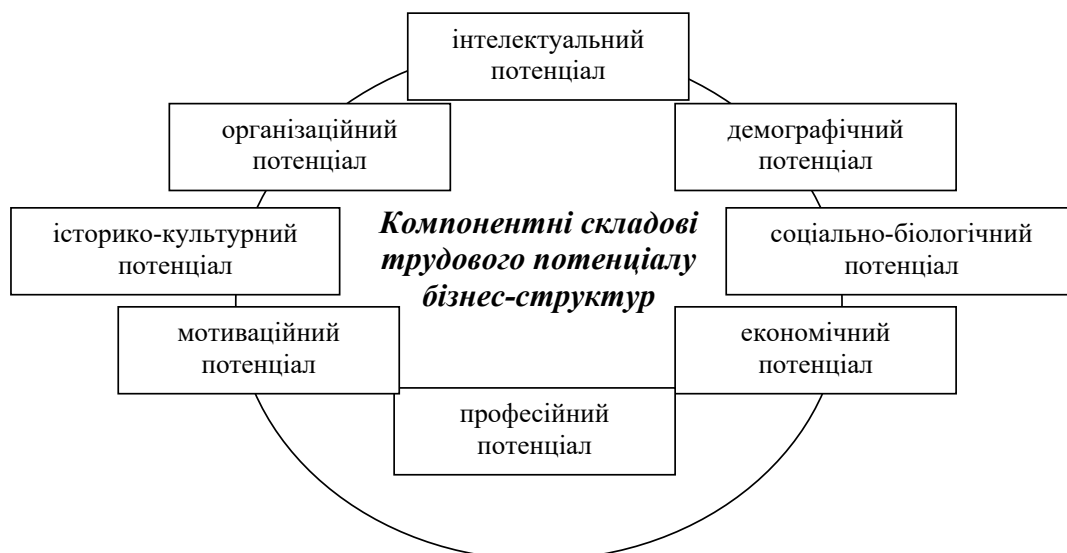


Рис. 1. Компонентні складові трудового потенціалу бізнес-структур

Джерело: складено автором на основі [1–3]

формують внутрішній відділ аудиту, з метою оперативного виявлення початку кризових явищ на підприємстві.

Слідуючи в ногу з сучасними вимогами до ефективного управління підприємством, керівництвом ТОВ “Авторембуд” проведено санаційний аудит, з метою визначення поточної фінансової ситуації, а також можливості проведення санації, як одного із елементів антикризового управління. З урахуванням визначених показників, ми дійшли висновку, що підприємство не перебуває на межі розгортання банкрутства, а отже для його діяльності необхідно застосувати превентивні заходи по покращенню поточної ситуації, з метою запобіганню подальшому погіршенню фінансового стану.

Розглянемо структуру заходів антикризового управління підприємства та визначимо можливості їх застосування з урахуванням аналізу фінансового стану, проведеного в попередній наукових матеріалах (рис. 2).

Отже, усунення збитків та відстрочення платежів не можливо застосувати для ТОВ “Авторембуд” так як на підприємстві відсутні збитки та прострочені платежі.

З урахуванням ситуації, яка склалась на кінець року, пропонуємо застосувати внутрішні резерви покращення показників діяльності досліджуваного підприємства за рахунок оптимізації дебіторської заборгованості на 50%, що дозволить додатково залучити 284,0 тис. грн., а також шляхом зменшення

виробничих запасів у вигляді запасних частин до автомобілів також на половину, що в результаті дозволить залучити 1027,4 тис. грн. Отримані кошти вважаємо за доцільне спрямувати на закупівлю основних засобів, з метою поповнення виробництва, що в свою чергу спричинить підвищення обсягу реалізації послуг підприємства (табл. 1).

Окрім того, на кінець 2022 року у підприємства наявний короткостроковий кредит банку, проте, наявні кошти на розрахунковому розрахунку, залишок дебіторської заборгованості та потенційні надходження від вивільнених коштів, дозволяють не спрямовувати фінанси на його погашення негайно, адже ситуація, яка відображена доводить, що підприємство буде здатне погасити кредит, коли в цьому буде необхідність.

Здійснення зазначених заходів, поруч із зростанням кількості основних засобів на балансі підприємства дозволить збільшити об’єм реалізації послуг як мінімум на 40%. При цьому, використання в роботі нових основних засобів, дозволяє сформувавши припущення про короткострокове зниження собівартості реалізації продукції, пов’язане із відсутністю необхідності здійснювати поточний ремонт. З урахуванням цього підняття об’ємів реалізації на 40% спричинить зростання собівартості лише на 30% (табл. 1).

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить значною мірою підвищити показники рентабельності, коефіцієнт



Рис. 2. Оперативні та стратегічні заходи антикризового управління підприємства

Джерело: власна розробка автора на основі [3–5]

оновлення зростає на 1,619, що є надзвичайно позитивним для підприємства, яке спеціалізується на вантажних перевезеннях. При цьому платоспроможність підприємства не зміниться, а загальна ліквідність залишатиметься в допустимих межах.

Окрім того, вважаємо за доцільним застосувати на ТОВ “Авторембуд” стратегічні заходи по антикризовому управлінню в частині розширення маркетингових досліджень,

з метою виявлення незадоволеного попиту у даній ніші ринку, розробці нових послуг, розширенню мережі постачання, формування переліку додаткових послуг, оперативне відстеження вантажу, розробка програм довгострокового співробітництва, знижки та акції постійним клієнтам – все це сприятиме зростанню прибутку даного підприємства.

Важливим напрямком довгострокового покращення показників діяльності є викорис-

Таблиця 1

Перерахунок показників з урахуванням антикризових заходів по перерозподілу коштів за 2022 рік

| Показник | Роки | | Відхилення 2022*/2022 +/- |
|---|----------|----------|---------------------------------|
| | 2022 рік | 2022*рік | |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | 0,020 | 0,097 | 0,077 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,061 | 0,280 | 0,219 |
| Коефіцієнт рентабельності активів | 0,049 | 0,362 | 0,313 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0,132 | 1,751 | 1,619 |
| Коефіцієнт платоспроможності | 0,665 | 0,665 | 0 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,660 | 1,106 | -0,554 |

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

тання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Основними напрямками здійснення реінжинірингу на підприємстві може бути [1; 2]:

1. Процеси реалізації товарів та послуг, які пов'язані з основною діяльністю, в частині вдосконалення логістичних процесів.

2. Планування діяльності підприємства, для задоволення його поточних потреб та потреб потенційних споживачів, а також виведення на ринок нових (додаткових) послуг.

3. Процеси формування інфраструктури, які спрямовані на підтримку засобів підприємства в працездатному стані.

Таким чином, із позиції реалізації товарів та послуг реінжиніринг повинен бути націлений на оптимізацію збутової мережі, з метою максимального виконання замовлень при мінімальних витратах ресурсів. На виконання цього пункту, пропонується до діяльності підприємства залучати логістичних посередників, які зможуть оптимально налаштувати схему доставки товарів до їх кінцевих споживачів, а на внутрішніх менеджерів з логістики покласти функції поточного коригування наявних маршрутів у разі необхідності, а також додавання до них нових точок доставки вантажу.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, доцільним буде розширення переліку послуг, які ним надаються, а саме:

– включення до асортименту товарів, супутніх до тих, які виробляються: холстів, планшетів для малювання, фарб, кисточок, тощо;

– додавання до асортименту продукції підприємства нових товарів, які можна виготовляти із відходів деревини від основної діяльності;

– застосування в діяльності досягнень інноваційних технологій, шляхом розробки веб-сайту підприємства;

– розширення напрямків реалізації товарів через охоплення ніші інтернет-торгівлі, у тому числі через різноманітні маркетплейси.

Звичайно, все це вимагає додаткового залучення ресурсів, а також приєднання до бізнес-планування висококваліфікованих спеціалістів, для визначення найбільш перспективних напрямків розвитку ТОВ “Авторембуд”.

Окрім того, в межах використання переваг реінжинірингу для реформування діяльності підприємством, пропонуємо розробити нову сферу взаємодії між менеджерами, покупцями та виробництвом, шляхом формування уніфікованої бази даних, де буде міститися вся інформація про замовників, замовлення та ступінь його виконання. Вагомим плюсом

використання нової схеми взаємодії є низькі витрати на її запровадження, а також підвищення ефективності управління та контролю за кількістю замовлень, напрямках їх виконання, швидкістю виконання, визначення найбільш популярних товарів, тощо, що може використовуватись управлінцями при прийнятті важливих поточних та стратегічних рішень.

Поруч із цим, підприємствами повинні застосовуватися превентивні заходи по розгортанню кризових явищ. З цією метою необхідним є постійне відстеження економічної безпеки, на рівень якої впливає ефективність управлінських рішень, гнучкість управління, вибір системи керування, а також кваліфікація працівників. Відтак, вважаємо за доцільне всі зміни, які пропонується здійснити в межах антикризового управління ТОВ “Авторембуд” врахувати при розробці довгострокової стратегії діяльності підприємства. Адже будь-яке реформування діяльності повинно бути затверджене чітким планом дій, яким і виступає стратегія. Враховуючи всі фактори, вважаємо найбільш прийнятною для досліджуваного підприємства застосовувати стратегію концентрованого зростання, яка дозволить поступово нарощувати обсяги постачання, із використанням власних внутрішніх ресурсів і не вдаючись до залучення позикових коштів

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Фінансовий стан ТОВ “Авторембуд”, який склався на кінець 2022 року з урахуванням всіх кризових процесів, яким піддавалась діяльність підприємства, не є критичним і може бути повною мірою покращений за рахунок використання внутрішніх резервів, а саме оптимізації дебіторської заборгованості та зменшення кількості виробничих запасів. При цьому, спрямувавши залучені додаткові ресурси на розширення переліку основних засобів, які перебувають у розпорядженні підприємства, ми отримаємо змогу значно підвищити об'єми реалізації продукції, що в подальшому позитивно вплине на фінансовий стан підприємства. Окрім вищеперерахованого, ефективним напрямком антикризового управління досліджуваним підприємством, є застосування на ньому засобів реінжинірингу в частині формування нових продуктів, розширення переліку послуг, а також оптимізації складського господарства. Поруч із цим, доведено ефективність використання в діяльності ТОВ “Авторембуд” нового ланцюга взаємодії ключових учасників

ланцюга постачання, що в свою чергу, надасть керівництву підприємства інформацію про структуру попиту на послуги підприємства, основні транспортні напрямки, об'єми замовлень послуг в межах одного клієнта, тощо. Це все в свою чергу, слугуватиме ключовими елементами розробки та впровадження стратегії розвитку на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Васильчак С.В., Пушак Я.Я., Цюпко І.В., Жабинець О.Й. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Львів : ТзОВ "Ліга-Прес", 2013. 376 с.
2. Васильчак С.В., Гринів Ю.О. Забезпечення регіональної підтримки інноваційної діяльності малих підприємств як важливий аспект економічного розвитку території. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. праць*. Львів, 2016. Вип. 1(117). С. 138–143.
3. Світлана Васильчак, Уляна Петриняк, Марія Дубина, Сергій Соловій. Інструменти забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в контексті розвитку до умов ЄС. *Scientific and practical journal "Economics and technical engineering"*. Кривий Ріг, 2023. № 2. С. 21–32.
4. Кальченко О.М. Санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1(21). С. 220–228
5. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 "Економіка" освітньої програми "Економіка бізнес-підприємства". КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.
6. Corporate Crisis Menegement. Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers. New York, USA, 2005. 31 p.
7. Crisis Management – Planning & Action. URL: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-managementplanning-and-action.html>
8. Terry R. Bacon. What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work. 2016. 264 p.

9. Treaty establishing the European stability mechanism. URL: http://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf

REFERENCES

1. Vasylychak, S. V., Pushak, Y. Y., Tsyupko, I. V., Zabynets, O. Y. (2013), Labor economics and social and labor relations: teaching. manual, Liga-Press LLC, Lviv, Ukraine, 376 p.
2. Vasylychak, S. V., Hryniv, Y. O. (2016), Providing regional support for the innovative activities of small enterprises as an important aspect of the economic development of the territory, *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine: coll. of science works*, Lviv, Ukraine, issue 1(117), pp. 138–143.
3. Svitlana Vasylychak, Ulyana Petrynyak, Maria Dubina, Serhiy Solovii (2023), Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions, *Scientific and practical journal "Economics and technical engineering"*, Kryvyi Rih, Ukraine, no. 2, pp. 21–32.
4. Kalchenko, O. M. (2020), Sanitation as a way to prevent bankruptcy of enterprises, *Problems and prospects of economics and management*, no. 1(21), pp. 220–228.
5. Hrynyuk, O. S. (2022), Anti-crisis management of the enterprise: Calculation work: training. manual for students specialty 051 "Economics" of the educational program "Economics of Business Enterprise", KPI named after Igor Sikorskyi, Kyiv, Ukraine, 70 p.
6. Corporate Crisis Menegement. Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers (2005), New York, USA, 31 p.
7. Crisis Management – Planning & Action, available at: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-managementplanning-and-action.html>
8. Terry R., Bacon (2016), What People Want: A Manager's Guide to Building Relationship That Work, 264 p.
9. Treaty establishing the European stability mechanism, available at: http://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf

Стаття надійшла до редакції
27 листопада 2023 р.