

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ОСНОВІ
РЕІНЖИНІРИНГУ
(на матеріалах ТОВ «Машзавод»)**

Студента 2 курсу,
706 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент
маркетингової діяльності

підпис

Григораша Діонісія
Діонісійовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БУЗНЕС-ПРОЦІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	6
1.1. Сутність реінжинірингу в сучасних умовах господарювання.....	6
1.2. Теоретичні аспекти бізнес-процесу управління на підприємствах	13
Висновок до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МАШЗАВОД»	21
2.1. Методологія здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві	21
2.2. Аналіз економічної ефективності функціонування ТОВ «Машзавод».....	27
2.3. Оцінювання результативності бізнес-процесів управління ТОВ «Машзавод».....	34
Висновок до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	42
3.1. Обґрунтування підходів до формування системи реінжинірингу як інструменту перепроєктування бізнес-процесів управління.....	42
3.2. Концептуальна модель реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві	52
Висновок до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічної та нестабільної економічної ситуації в країні вижити та адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі підприємствам дуже важко, адже прискореними темпами розгортається небачений раніше процес змін та турбулентності, що призводить до глобалізації технологій, інновації стають рушійними силами у розвитку економіки країни, а умови конкуренції набувають все жорсткішого характеру. Багато організацій згортають свою діяльність, не пристосувавшись до зовнішніх та внутрішніх викликів. Це зумовлено тим, що як зарубіжні, так і вітчизняні організації не завжди шукають методи, способи, інструментарії, які б допомогли підприємствам адаптуватися до умов функціонування – «Just in time», «Benchmarking», «Reengineering» тощо. Тобто зростає практичний та теоретичний інтерес до реінжинірингу як сучасного інструментарію управління бізнес-процесами.

Досвід економічно розвинених країн свідчить про те, що сьогодні конкурентні переваги мають ті суб'єкти господарювання, які зосередили свою увагу на впровадженні сучасних технологій. Саме вони, а також їх продумане застосування та використання дають змогу підприємствам успішно функціонувати в умовах динамічного розвитку ринку. Купівля-продаж технологій, їх модернізація, впровадження інновацій у виробничих процесах, технічне переоснащення підприємств і не тільки – у цьому всьому одне із ключових місць належить інжинірингу та інжиніринговим підприємствам.

У межах управління бізнес-процесами саме реінжинірингом займалася плеяда вітчизняних та зарубіжних науковців, що зробила значний внесок у дослідження організаційних засад та науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу на всіх етапах: від проектування до оцінки ефективності, а саме: Б. Андерсен, Д. О. Баюра, Дж. Брендон, П. В. Брінь, О. В. Віноградова, Т. Давенпорт, Г. Джохансон, В. Г. Єлиферов, В. В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, та ін.

Разом з тим, аналіз наукових праць свідчить про те, що низка проблемних питань потребує подальшого опрацювання та поглиблення теоретичних і методичних аспектів. Це обумовило вибір теми наукового дослідження, його мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень і надання практичних рекомендацій щодо запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування. Відповідно до мети поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність реінжинірингу в сучасних умовах господарювання
- визначити теоретичні аспекти бізнес-процесу управління на підприємствах для реалізації реінжинірингу;
- систематизувати методологію здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;
- проаналізувати економічну ефективність функціонування ТОВ «Машзавод»;
- надати оцінку результативності бізнес-процесів управління ТОВ «Машзавод»;
- провести компаративний аналіз інструментарію перепроєктування підприємств і виокремлено місце реінжинірингу в системі антикризового управління;
- запропонувати концептуальну модель реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві;

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси управління виробничо-комерційною діяльністю машинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Машзавод».

Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з вивчення організаційних засад і науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу та проблематики управління бізнес-процесами. Для досягнення визначеної мети й поставлених завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи історико-еволюційного, системно-функціонального підходів; ретроспективний аналіз; методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, економіко-статистичний; методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення.

Інформаційну основу дослідження становлять статистичні дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності машинобудівних підприємств, сайти інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет, результати науково-дослідних розробок і науково-практичних конференцій, публікацій періодичних, науково-фахових видань, результати власних досліджень. У процесі дослідження використано засоби програмного забезпечення (MS Excel).

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних, розробленні й обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо запровадження та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування основних теоретичних та науково-практичних положень роботи у практичній діяльності підприємств машинобудування.

Кваліфікаційна робота розміщена на 67 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 11 рисунків та 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БУЗНЕС-ПРОЦІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність реінжинірингу в сучасних умовах господарювання

Розроблення теоретичних та прикладних рекомендацій у сфері формування та діяльності інжинірингових підприємств повинно забезпечити раціональне співвідношення між забезпеченням інтересів суспільства та держави в різних сферах економіки, з одного боку, та економічною ефективністю функціонування інжинірингових суб'єктів господарювання, з іншого. З огляду на це, першочерговим завданням у цій сфері є з'ясування сутності інжинірингу, що й пояснює необхідність та актуальність комплексного дослідження цієї проблеми.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції виживання підприємств стало неможливим без «перебудови» та пристосування до нових умов ринкової економіки. У зв'язку з цим відбувається докорінна перебудова традиційних поглядів на існування і розвиток підприємств 21-го століття, поступовий відхід від перетворення організаційних і виробничих структур на користь перетворення бізнес-процесів. Саме перетворення цих процесів і стало надалі називатися реінжинірингом.

Загальні засади реінжинірингу наводились ще у працях Тейлора (засновник школи наукового управління), в яких у 80-х рр. XIX ст. автор пропонує менеджерам застосовувати методи удосконалення виробничих процесів з метою підвищення ефективності їхнього функціонування, та Файоля (батько менеджменту), який на початку XX ст. наголошував на важливості процесного підходу до управління, при цьому завдання менеджменту автор описує через призму ефективного управління процесами. Правильне розуміння та застосування інструментарію реінжинірингу забезпечує багато переваг як на мікро-, так і на макрорівні. На мікрорівні – підвищення ефективності діяльності організації, зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, утвердження конкурентних позицій тощо. На макрорівні – підвищення рейтингової оцінки України через

підвищення частки ефективних секторів економіки у ВВП, зростання зайнятості населення тощо [20, с.174].

«Реінжиніринг як інструмент інноваційного менеджменту зачіпає інноваційний процес, спрямований як на виробництво нових продуктів і операцій, так і на їх реалізацію, просування, дифузії. Оскільки кінцевою метою реінжинірингу є нововведення (тобто інновації), то реінжиніринг в більш вузькому розумінні - є реінжиніринг інновацій. Реінжиніринг являє собою інженерно-консультаційні послуги по перебудові підприємницької діяльності на основі виробництва і реалізації інновацій. Американський вчений М. Хамлер, який ввів у науковий обіг термін «реінжиніринг», дав йому таке визначення [48, с. 113].

Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс і темпи. Це визначення містить чотири ключових поняття: «фундаментальний», «радикальний», «різкий» («стрибкоподібний») і «процес». Хоча поняття «процес» («бізнес-процес») є в даному контексті найбільш важливим, його важко пояснити менеджерам, так як більшість з них звикло мати справу з завданнями, роботами, структурами, людьми, але не з процесами [46, с. 63].

У результаті вивчення та аналізу праць науковців з цієї тематики простежується зближення трактування поняття великої кількості праць із класичним тлумаченням. Та все-таки є праці, які заслуговують на велику увагу. Наприклад, А. Попова трактує власне визначення так: «Реінжиніринг – кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації» [30, с. 158]. Це визначення наближене до класичного, хоча змістовно не відображає мети застосування цього інструментарію.

Однак наводяться в літературі й інші визначення реінжинірингу: «Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тобто

погляд на компанію з позиції клієнта. Отже, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає зокрема і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу». Характеризуючи думку М. Черненка, доцільно зазначити, що сутність реінжинірингу виходить за межі значення відомих та усталених в літературі визначень цього поняття, так, для задоволення інтересів споживачів та мотивування персоналу не завжди потрібно впроваджувати реінжиніринг. Вирішенням цих проблем може бути удосконалення цих «слабких місць» [44, с. 41].

Реінжиніринг є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення. Це твердження С. Яковенка розкриває сутність реінжинірингу, але треба зауважити, що застосовується інструментарій не завжди для масштабних змін в управлінні процесами, це залежить від виду реінжинірингу [47, с.74].

На думку М. Робсона та Ф. Уллаха, «Реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі» [3, с. 51]. Ці автори є одними з перших, хто прийняв та розвинув концепцію реінжинірингу. У трактуванні відображається важливість інноваційно наповнених підходів для успішного перепроєктування бізнес-процесів. П. Страссман визначає, що «Реінжиніринг бізнес-процесів – це новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації» [7, с. 69]. Автор, розкриваючи сутність визначення, наголошує на важливості участі інформаційних технологій в реінжинірингу.

При реінжинірингу здійснюється або перепроєктування, або вдосконалення бізнес-процесів (табл. 1.1.).

Сутність реінжинірингу

Вид реінжинірингу	Ситуація для застосування
Кризовий реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів)	Стан глибокої кризи (втрата конкурентоспроможності, відмова споживачів від товарів і т.п.)
Реінжиніринг розвитку (вдосконалення бізнес-процесів)	Задовільний поточний стан при небажаних тенденції і несприятливих прогнозах. Благополучна ситуація при бажанні прискорити і збільшити відрив від конкурентів

У загальному вигляді реінжиніринг вирішує наступні завдання [16, с. 41]:

- сприяє створенню мережі зв'язків для надзвичайних умов (оскільки розвиває горизонтальні управлінські зв'язки);
- створює організаційні передумови для централізації інформаційних потоків (оскільки сприяє отриманню інформації, систематизованої за конкретних процесів);
- сприяє розділенню функцій вищого керівництва і створення мережі оперативних груп (оскільки дозволяє застосувати для цих цілей технологію роботи процесних команд);
- мотивує творчий підхід, аналізує ситуації і колективну роботу (оскільки на основі цих принципів видозмінюються характер роботи і роль працівників при реінжинірингу);
- дозволяє успішно поєднувати координацію стратегії з центру і децентралізоване виконання рішень (оскільки спирається на змішані процеси і матричні структури управління);
- створює організаційні умови реструктуризації підприємства (оскільки пов'язує зміни структури управління з діяльністю процесних команд).

Основні базові категорії реінжинірингу відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Базові категорії реінжинірингу

Базові категорії	Сутність категорії
Ділова процедура	Стан глибокої кризи (втрата конкурентоспроможності, відмова споживачів від товарів і т.п.)
Бізнес-процес	Горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих процесів
Бізнес-система	Пов'язане безліч бізнес-процесів, кінцевою метою якого є випуск продукції у вигляді товарів, послуг, документів

До основних принципів реінжинірингу бізнес-процесів відносяться :

- концентрація відповідальності: кілька робочих процедур поєднуються в одну (горизонтальне стиснення процесу);
- делегування повноважень в поєднанні з самоконтролем: виконавці приймають самостійні рішення (вертикальне стискання процесу);
- природний порядок виконання процесу, наприклад паралельний, а не послідовний;
- різні варіанти виконання процесів в залежності від ситуації;
- виконання роботи там, де її можна зробити найбільш ефективно (аж до її передачі клієнту процесу);
- скорочення обсягу погоджень, перевірок і контролю - контроль з боку менеджерів замінюється по можливості контролем з боку споживачів даного процесу [18, с. 154].

Можливі характеристики процесу реінжинірингу за основними критеріями відображені в табл.1. 3.

Таблиця 1.3

Характеристика реінжинірингу за основними критеріями

Критерії	Реінжиніринг
Походження методу	Інженерні науки, консультаційна практика з менеджменту
Основна ідея	Радикальне переосмислення і перепроєктування підприємства або виробничо-господарських процесів
Принципова позиція менеджера	Мислення дискретними категоріями, чітка постановка питання «Чому потрібні зміни?», Залучення до участі переконаних прихильників змін

Характер змін	Глибокі і всеохоплюючі зміни, переривчастість процесу, стрибкоподібні зміни
Терміни реалізації проектів	Кілька років з упором на швидкий успіх, вимірюваний в кількісних показниках
Об'єкт змін	Підприємство в цілому або ключові процеси
Цілі	Значне і стабільне підвищення рентабельності (економічної ефективності)
Вид кризи	Криза ліквідності, криза успіху
Стратегія змін	Стратегія «зверху вниз»
Ключові ролі	Лідер, група реінжинірингу, фахівці
Методичні аспекти	Реорганізація ключових процесів відповідно до прийнятої ринковою стратегією, адаптація організаційних структур і посадових інструкцій, зміна ціннісних уявлень, впровадження сучасної інформаційної технології, розвиток персоналу і нові методи оплати праці
Сильні сторони	Можливість радикального оновлення, шанси явного підвищення рентабельності, швидкість змін, концептуальне єдність заходів, значне розширення компетенції фахівців
Слабкі сторони	Нестабільність в фазі змін, обмеження в часі і діях у зв'язку з бажанням швидко покращити результати, низька соціальна прийнятність

Особлива увага в методиці реінжинірингу приділяється формуванню команди і її взаємодії з колективом організації. Процесні команди заміщають стару структуру управління. Залежно від виконуваних робіт найбільш часто використовуються два типи процесних команд [25]:

- 1) команда об'єднує спільно працюючих людей різних спеціальностей, що виконують рутинну і повторювану роботу, на тривалий час;
- 2) команда об'єднує людей для вирішення нестандартної і, як правило, складного завдання. Команди подібного типу створюються на час виконання завдання і по завершенні проекту розформовується. Причому один працівник може бути одночасно членом декількох команд, розподіляючи свій час між декількома проектами.

Для формування злагодженої працездатної команди необхідні: точний опис основних цілей; ретельна розробка бюджету; ідентифікація ключових ролей і фіксація об'єктивних вимог до кандидатів; ретельний підбір і детальна перевірка кандидатів; безперервний моніторинг, вміння виявляти і виправляти помилки [29, с. 235].

Для здійснення реінжинірингу використовуються певні інструменти (рис. 1.1).

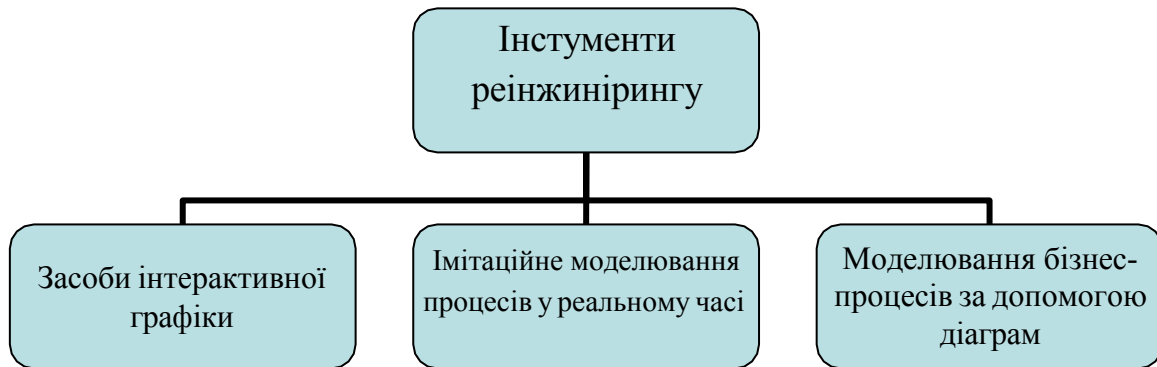


Рис. 1.1. Інструменти реінжинірингу

Упровадження реінжинірингу вважається успішним, якщо результати діяльності організації абсолютно відрізняються своїм позитивом від попередніх і торкаються уже інших аспектів діяльності підприємства, а організація орієнтована на кращі світові аналоги, які забезпечують успішне функціонування. Вивчаючи теоретичні надбання зарубіжних та вітчизняних вчених, які стосуються проблем теорії реінжинірингу, можна констатувати, що це безперервний процес, але важливо уточнити, що йдеться не про перепроєктування різних бізнес-процесів, а про постійне удосконалення цього бізнес-процесу, який підлягав цій кардинальній перебудові. Успіх процесу реінжинірингу обумовлений певними факторами (рис. 1.2.).

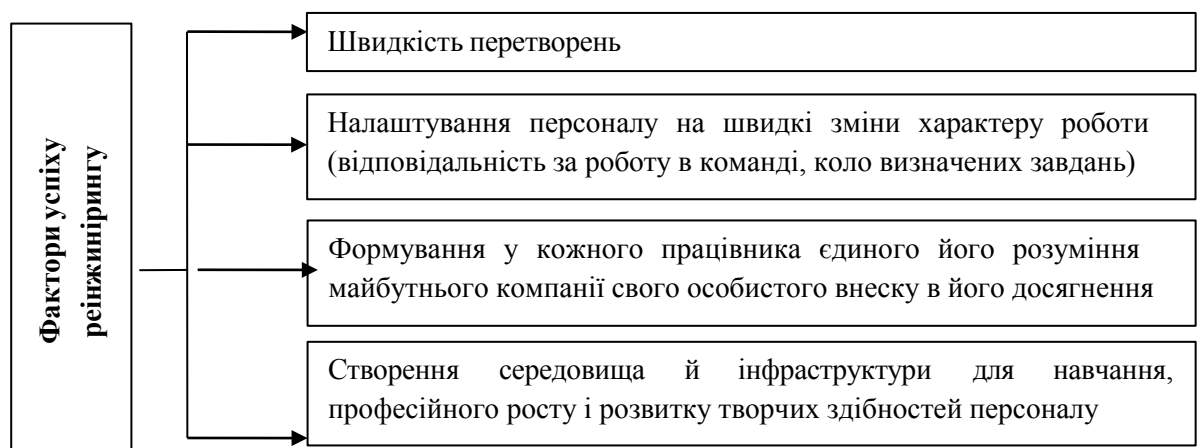


Рис. 1.2. Фактори успіху реінжинірингу

1.2. Теоретичні аспекти бізнес-процесу управління на підприємствах

В умовах трансформації соціально-економічної системи набувають своєї актуальності проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції, завоювання нових ринків збуту, реагування на зміни зовнішнього середовища. Раціональне вирішення цих проблем полягає у створенні стійкої та ефективної системи управління, яке можливо шляхом пошуку нових наукових підходів до удосконалення діяльності підприємства. Найбільш пріоритетним інструментом є процесний підхід, концепція якого дозволяє підприємствам орієнтуватися на споживчий попит, покращувати якість продукції, ефективно використовувати ресурси та надає маневреність у конкурентній боротьбі. В основу процесного підходу покладено поняття «бізнес-процес».

Бізнес-процеси забезпечують реалізацію різних видів діяльності та спрямовані на виготовлення конкурентоспроможної продукції. В залежності від неоднорідності, властивостей та характеристик, які визначають їхнє місце, умови та час протікання дослідники пропонують поділити за відповідними ознаками бізнес-процеси у групи. Ця система розподілення процесів за групами називається класифікацією. Ознаки класифікації бізнес-процесів, які є основою для угруповань, різні, тому що єдиного типологічного критерію, інтегруючого вплив усіх факторів, немає. Вона відображає структуру об'єктів, є методом їх пізнання, систематизує та упорядковує інформацію, забезпечує визначення понять, а також виконує функції моделювання. Тому науковці, вивчаючи діяльність підприємства, пропонують свої різні погляди (бачення, думку, позиції) на класифікацію бізнес-процесів (об'єкт вивчення) [65, с.271] .

Відзначимо, що управляти якістю бізнес-процесів підприємства без урахування його характеристик не компетентно. Таким чином, головними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є такі [6, с.69]:

- 1) результативність (час протікання бізнес-процесу);
- 2) ефективність (мінімізація часу і витрат);

- 3) адаптивність (здатність реагувати на зміну навколишнього середовища);
- 4) антиципативність (оптимальне співвідношення «ціна-якість»).

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток. (рис.1.3).

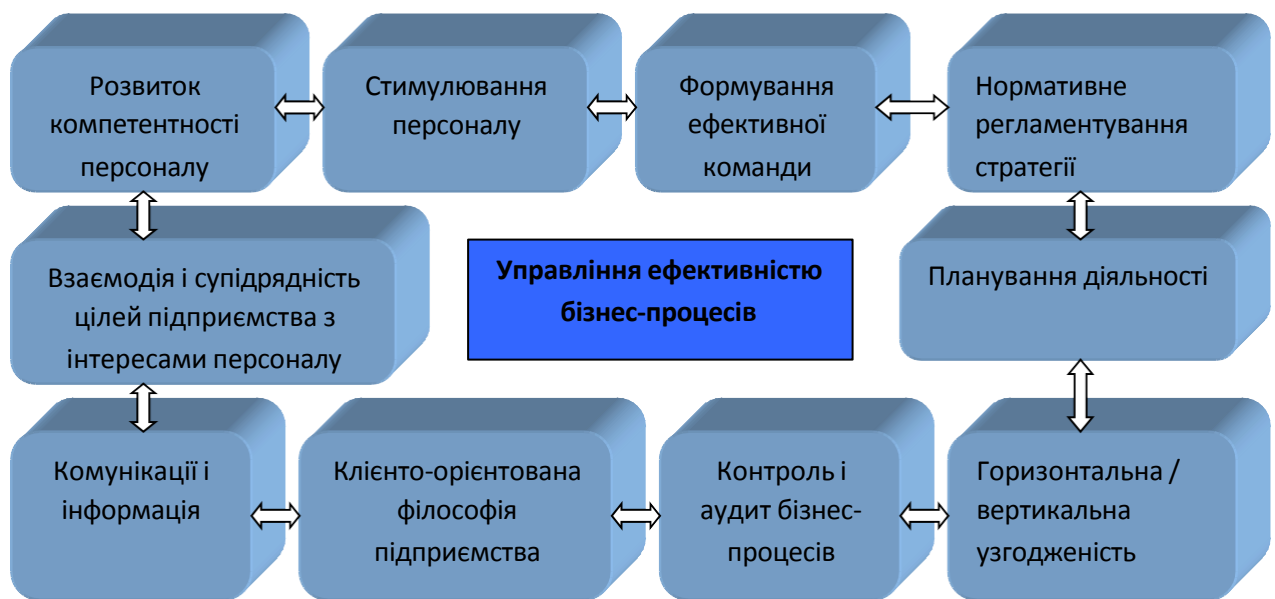


Рис. 1.3. Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

З рисунка 1.3 можна зробити висновок, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів підприємства.

Управління сприймається як процес, тому що діяльність з досягнення цілей – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з котрих сама по собі є процесом, які дуже важливі для досягнення економічної стійкості підприємства (рис. 1.4).

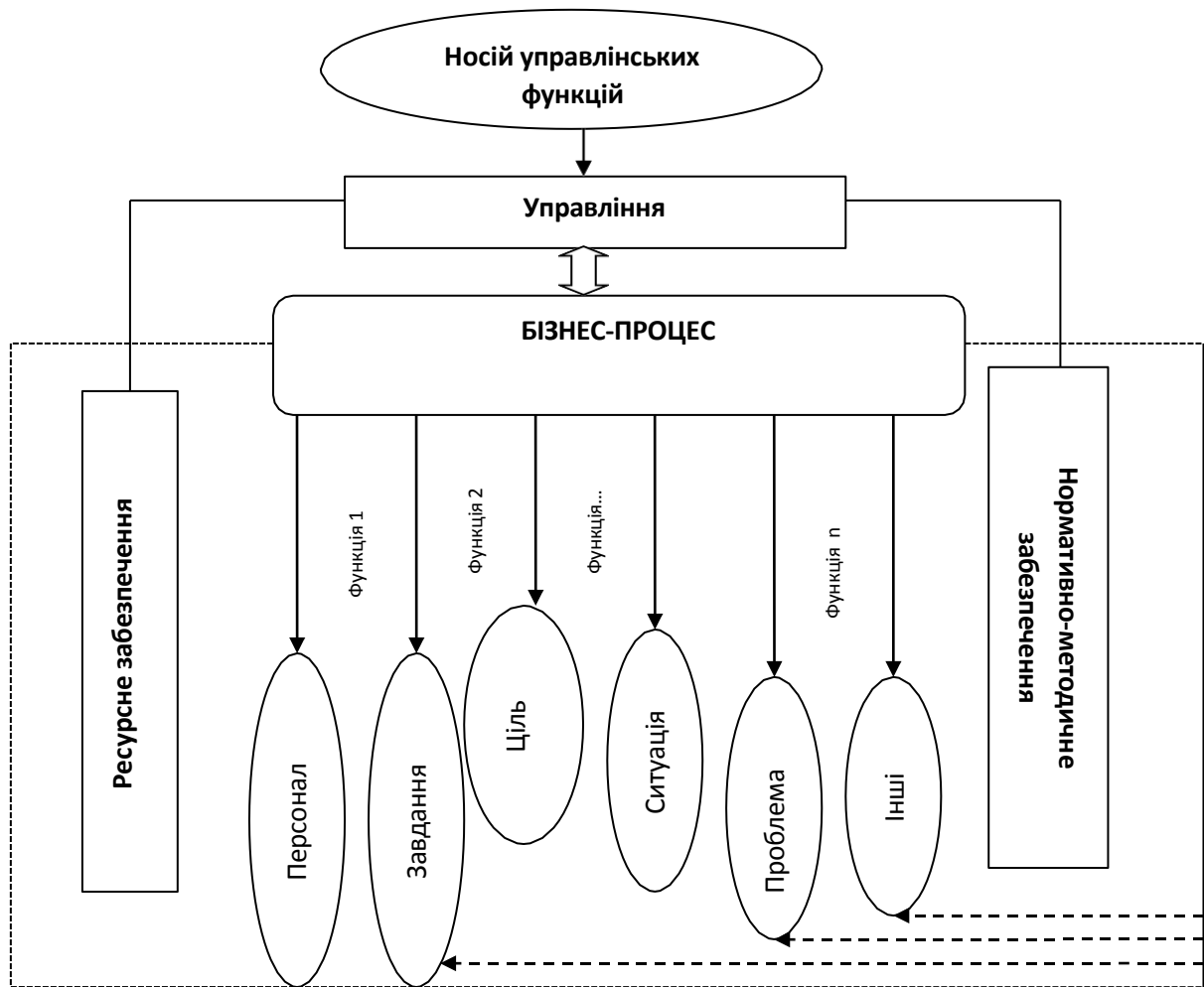


Рис. 1.4. Метод реалізації бізнес-процесу

Метод реалізації процесного підходу – це сукупність взаємодії об’єктів бізнес-процесу в основі якого лежить ефективний метод застосування процедур, що дозволяє забезпечити різноманітні потреби підприємства в умовах процесного підходу та підготовці його до запровадження реінжинірингу. До основних процесів підприємства, як правило відносяться процеси виробництва, збуту і постачання, тобто до усіх основних процесів відносяться всі процеси, що додають цінність. Склад основних бізнес-процесів [14, с. 265]:

1. Операційні бізнес-процеси :

- постачання, складування і зберігання (продукції та ресурсів);
 - виробництво;
- складування, зберігання та збут (продажу) продукції;
- після продажне обслуговування.

Інноваційні бізнес-процеси:

- розробка місії та стратегії;
 - розробка (дизайн) продукції;
- маркетинг, вивчення ринку і споживачів.

2. Інвестиційні бізнес-процеси:

- придбання та створення необоротних активів;
- здійснення фінансових вкладень.

До допоміжних бізнес-процесів, зазвичай, відносяться процеси, що напряду не додають цінність, але підвищують вартість продукту (послуги, інформації). До таких процесів відносяться: управління персоналом, документування, технічне обслуговування). Отже, склад допоміжних бізнес-процесів:

- управління фінансами та обліком;
- управління інформаційними технологіями;
- розвиток та управління персоналом;
- виконання програм щодо захисту навколишнього середовища;
- управління зовнішніми зв'язками.

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією і бізнес-процесами системи управління ефективністю необхідно реалізувати декілька етапів [19, с. 104]. Запропонована нами послідовність управління ефективністю бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки діяльності соціально-економічного формування.

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, наприклад, її дуалістичний характер (на макроекономічному рівні — функція посередника з доведення продукції від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство розглядається як суб'єкт господарювання). Доцільно також звертати увагу на основні групи факторів,

що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства (табл. 1.4) [21, с. 83].

Таблиця 1.4.

Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

Проведення аналізу представлених факторів є обов'язковою умовою при оцінці показників ефективності бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, оскільки сучасне бізнес-середовище, динамічне та багатогранне, впливає на діяльність підприємства. Компоненти, що входять до складу факторів зовнішнього середовища, мають динамічну структуру і визначаються ситуаційно. Фактори внутрішнього середовища впливають саме на потенціал підприємства, виявляючи можливості, що забезпечують його пріоритети.

Класифікація бізнес-процесів розкриває особливості їх ідентифікації і виступає підґрунтям до вибору та застосування конкретного виду реінжинірингу. Підходи до класифікації реінжинірингу бізнес-процесів підприємства представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Методичні підходи до класифікація бізнес-процесів

Бізнес-процеси ми позначимо відповідно до їх призначення, а саме: процеси центрального управління – М (з англ. management – управління), основні бізнес-процеси В (з англ. basic – основний) та забезпечуючі або підтримуючі процеси – S (з англ. support – підтримка).

Отже, розглянемо запропоновані бізнес-процеси [22]:

1. Бізнес-процеси центрального управління (М) – це процеси, що відповідають за стратегію розвитку та функціонування підприємства в майбутньому. Це важливі процеси, тому що саме вони формують та реалізують поставлені цілі та плани підприємства.
2. Бізнес-процеси операційної діяльності (В) – це базові, основні процеси підприємства, саме вони відповідають за виробництво продукції чи надання послуг споживачу.
3. Бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності (S) – це підтримуючі процеси підприємства, вони забезпечують функціонування усіх інших бізнес-процесів. Результатом є використання ресурсів в інших бізнес-процесах.

Отже, питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників починають носити регулярний характер, при цьому роблячи істотний вплив на ефективність діяльності самої організації. З огляду на сучасні ринкові відносини, фактори, що впливають на управління бізнес-процесами підприємства, а також складність і диверсифікованість цього виду діяльності, необхідно вдаватися до оцінки показників ефективності на базі методики системи збалансованих показників як прямого способу оптимізації діяльності підприємства. На основі оцінки ефективності бізнес-процесів актуальним залишається механізм коригування співвідношення витрат і досягнутих результатів. При цьому підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно також досягати шляхом дифузії техніки і технологій, за допомогою яких керують бізнес-процесами і персоналом.

Висновок до розділу 1

1. Основні узагальнення теоретичних положень полягають у визначенні сутності та розкриття особливостей формування бізнес-процесів як предмету реінжинірингу в умовах здійснення процесного підходу на

промислових підприємствах. Зазначений підхід базується на теоретико-методичних аспектах процесного підходу та менеджменту якості управління й виступає підґрунтям до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на основі їх взаємозв'язків. Симбіоз процесного управління та реінжинірингу надає змогу згрупувати бізнес-процеси підприємства та визначити їх зовнішні та внутрішні взаємозв'язки.

2. На основі систематизації та удосконалення теоретичних положень дослідження економічної категорії «реінжинірингу», запропоновано понятійно-категоріальний апарат «реінжинірингу бізнес-процесів», що на відміну від наявних доповнено рівнем охопленості інструментарію та доповнено класифікацією бізнес-процесів. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування та підвищення рівня ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечуючих підрозділів з метою посилення забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування.

3. Існує ціла низка аналогічних організаційних заходів, покликаних внести зміни в процес управління: оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг тощо. Відмінність реінжинірингу та вищезазначених понять визначається тим, що їх зміст спрямований на поліпшення діяльності підприємства шляхом удосконалення існуючих бізнес-процесів.

4. З визначення сутності економічної категорії реінжиніринг впливає наступне: обов'язково ґрунтується на перепроєктуванні тих бізнес-процесів, що вже функціонують на підприємстві; до процедури здійснення реінжинірингу доцільно залучати апарат управління. Оскільки саме вони добре орієнтуються в існуючих бізнес-процесах, відчувають проблемні ситуації і можуть вміло та ефективно запроваджувати нові бізнес-процеси.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МАШЗАВОД»

2.1. Методологія здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Вітчизняні підприємства функціонують в умовах великої кількості різноманітних ризиків, здатних постійно створювати для суб'єктів господарювання різні види проблем економічного та неекономічного характеру. Оскільки переважна більшість таких ризиків носить для підприємства об'єктивний характер, то їх усунення є фактично неможливим. Саме тому власники і менеджмент суб'єктів господарювання повинні з розумінням і відповідальністю підходити до створення на підприємстві постійно діючої системи антикризового управління. Прогресивною концепцією антикризового управління є реінжиніринг бізнеспроцесів, завдяки якому суб'єкти господарювання можуть не лише здобути певні конкурентні переваги, але й подолати існуючі кризові явища та запобігти виникненню нових. Реінжиніринг бізнес-процесів визнається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватись як в умовах кризи, так і в періоди успішної діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому розробка методичних підходів до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання є актуальним теоретичним і практичним завданням.

До основних ознак проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів можна віднести [24; 25; 27]: відмову від використання застарілих схем та методів управління; орієнтацію на досягнення результату, а не виконання завдання; використання творчого підходу до вирішення виникаючих питань; оптимізацію робіт не шляхом автоматизації, а за рахунок спрощення або видалення зайвих елементів; застосування інноваційних технологій. Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дає змогу забезпечити перетворення основних процесів підприємства на

підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Проект реінжинірингу бізнес-процесів найчастіше включає в себе чотири етапи, представлені в табл. 2.1 [25; 31].

Таблиця 2.1

Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Назва етапу	Характеристика
1. Розробка бажаної моделі функціонування підприємства	Формується бажаний образ фірми на прикладі моделі «як повинно бути». Дана модель повинна включати опис усіх складників бізнес-процесу: функцій, ресурсів, учасників, інформацію, результати, послідовність дій, чіткий розподіл прав та обов'язків, делегування повноважень тощо. Формування майбутнього образу повинно відбуватися в рамках місії та стратегії підприємства
2. Діагностика наявних бізнес-процесів підприємства	Проводиться аналіз бізнес-процесів на підприємстві з метою виявлення вузьких місць та проблемних зон. Для цього будується модель бізнес-процесів «як є» з метою отримання комплексного уявлення про реальний стан справ. Разом із цим проводиться детальний опис моделі, документація всіх операцій
3. Перепроєктування підприємства	На даному етапі проводиться порівняння моделей «як повинно бути» та «як є». Виявляються напрями, зв'язки та проблемні місця, котрі потребують негайної трансформації та корегування. Розробляються заходи, обираються методи та інструменти, якими будуть проводитися зміни в наявних процесах. Проводиться впровадження заходів на підприємстві, їх тестування за певний час та оцінюється їх ефективність
4. Оптимізація бізнес-процесів	Виявляються помилки у проектуванні, проблеми, які не вдалося вирішити, та оптимізуються вже створені нові та перебудовані бізнес-процеси. Також проводиться аналіз та оцінюється вплив проведених змін на цільові стратегічні показники підприємства. Якщо змін не відбулось, то слід повертатись до минулих етапів і розпочинати проектування знову, щоб отримати дійсно ефективні результати реінжинірингу бізнес-процесів

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на будьякому підприємстві є достатньо складним процесом, який потребує належної кваліфікації менеджменту, розуміння та підтримки з боку власників і персоналу підприємства, залучення достатнього обсягу фінансових та інших ресурсів. Саме тому прийняття рішення про можливість та доцільність реінжинірингу окремого бізнеспроцесу чи їх сукупності потребує відповідної підготовки. На нашу думку, вказана підготовка має проходити у декілька етапів, на кожному з яких приймається відповідне управлінське рішення. Такими етапами можуть бути наступні:

1. Аналіз показників фінансового стану підприємства з метою з'ясування типу кризи.

2. Визначення характеру реінжинірингу бізнеспроцесів відповідно до типу кризи.

3. Оцінка бізнеспроцесів підприємства за критеріями ступеня несправності, важливості для клієнта та ймовірності успішного реінжинірингу.

4. Вибір бізнеспроцесу, що в першу чергу піддаватиметься реінжинірингу.

5. Прогноз змінених в результаті проведення реінжинірингу параметрів бізнеспроцесу (тривалість бізнеспроцесу, його трудомісткість, обсяги необхідних фінансових та інших ресурсів тощо) та розрахунок прогнозних показників EBIT, EAT, ROTA та ROE.

6. Обґрунтування висновку щодо можливості подолання кризових явищ в результаті проведення реінжинірингу конкретного бізнес-процесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, котру можливо провести за короткий час. Слід підібрати команду компетентних спеціалістів, які своїми знаннями та досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження й оцінки ефективності таких змін. Можливий перелік показників, за допомогою яких оцінюється ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Показники	Характеристика
Кількісні	
1.1. Тривалість бізнес-процесу	Зменшення часу на організацію, інформаційно-ресурсне забезпечення та реалізацію бізнес-процесу
1.2. Витрати на бізнес-процес	Зменшення рівня витрат на підготовку та реалізацію бізнес-процесу, а також кількості ресурсів на його забезпечення
1.3. Кількість помилок	Зменшення кількості помилок під час обробки інформації, рівня браку виготовленої продукції, видалення зайвих елементів у структурі бізнес-процесу тощо
1.4. Собівартість продукції	Зменшення собівартості продукції (послуг, робіт) за рахунок реінжинірингу виробничого бізнес-процесу

Продовження таблиці 2.2

1.5. Обсяги реалізації	Збільшення обсягів реалізації продукції (послуг, робіт) за рахунок реінжинірингу виробничого та збутового бізнес-процесів
1.6. Чистий прибуток	Приріст чистого прибутку після проведення процедури реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві порівняно з розміром чистого прибутку без запропонованих змін
1.7. Доля ринку	Приріст долі ринку підприємства після проведення процедури реінжинірингу, розширення ринків збуту або вихід на нові ринки
1.8. Продуктивність праці	Приріст ефективності використання трудових ресурсів, забезпечення повної зайнятості всіх учасників бізнес-процесів
1.9. Загрузка виробництва	Зменшення часу простоїв виробничого обладнання, збільшення обсягів виробництва та ефективності основних засобів унаслідок проведення реінжинірингу виробничих процесів
1.10. Рентабельність підприємства	Приріст рентабельності підприємства після запровадження реінжинірингу всіх бізнес-процесів та оцінка впливу цих змін на досягнення стратегічних цілей
Якісні	
2.1. Організаційна структура	Поліпшення взаємодії горизонтальних та вертикальних зв'язків, забезпечення гнучкості структури, надання переваг не функціям, а процесам
2.2. Задовільність клієнтів	Підвищення рівня задовільності клієнтів співпрацею з підприємством, зменшення кількості скарг та рекламаций, зменшення часу на інформаційне забезпечення під час укладання договорів
2.3. Мотивація персоналу	Підвищення рівня задовільності умовами та організацією праці серед робітників, надання ініціативи робітникам, надання можливості професійного розвитку
2.4. Організація праці	Поліпшення організації бізнес-процесів, відмова від використання зайвих елементів у системі, чітке розподілення обов'язків та відповідальності
2.5. Ефективність управління	Зменшення ієрархічних рівнів управління, відмова від бюрократичних схем, перехід від одноосібного прийняття рішень до командної співпраці

Перелік даних показників може змінюватись залежно від сфери діяльності підприємства; бізнес-процесів, які змінюються; результатів, які очікуються після проведення реінжинірингу, тощо. Якщо ефективність проекту з реінжинірингу бізнес-процесів буде доведена, наступним кроком є безперервне управління процесами для підтримки показників їх діяльності на належному рівні. За правильної організації цієї процедури відбувається не тільки кількісний ріст основних показників діяльності, але й якісні зміни.

Алгоритм аналізу ефективності реінжинірингу бізнеспроцесів як інструменту антикризового управління підприємством. доцільно здійснювати у декілька послідовних етапів [41, с. 235]:

Етап 1. З'ясування типу кризи. На цьому етапі встановлюється, який тип кризи є домінуючим на конкретному підприємстві: криза ліквідності, криза успіху чи стратегічна криза.

Етап 2. Визначення характеру реінжинірингу. Характер реінжинірингу може бути визначений як одиничний (здійснюваний за рахунок коштів інвестора), також процедура реінжинірингу може застосовуватися відносно інших процесів або може реалізовуватися проект реінжинірингу більш як одного бізнеспроцесу. Однак при цьому необхідно враховувати, що у випадку використання кредитів ризик проекту реінжинірингу має бути мінімальним. Це означає, що, в першу чергу, необхідно обирати бізнес-процес, ймовірність успішної модернізації якого буде найвищою. Зрозуміло, що важливим критерієм відбору також є ступінь несправності бізнес-процесу. В цьому випадку ми охарактеризуємо реінжиніринг як мультипроцесний та з можливим залученням зовнішнього фінансування.

Етап 3. Оцінка бізнеспроцесів. Перед початком третього етапу алгоритму оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів необхідно ввести додаткові умови. Перші два етапи можуть бути реалізовані для певної сукупності підприємств на основі аналітичних даних. На наступний етап передбачає поглиблений аналіз функціонування конкретного підприємства, він не є стандартним та характеризується значно вищим рівнем трудомісткості. Тому третій і подальші етапи мають реалізовуватися лише окремо для кожного підприємства з досліджуваної сукупності.

Вихідною умовою для виділення найбільш несправних бізнеспроцесів є складання сіткових графіків фактично здійснюваних на підприємстві бізнес-процесів. Характер несправності бізнеспроцесів може бути різним. У процесі створення сіткових моделей бізнес-процесів стає зрозумілим, наскільки повно виконуються передбачені цим процесом операції та дії. Неповне виконання, обмеження бізнес-процесу лише окремими операціями (діями) є ознакою несправності бізнеспроцесу. Іншим проявом несправності бізнес-процесу є ускладнення руху інформації та відповідальності за процес у формі

«петель». Це означає, що протягом одного бізнеспроцесу безпосередня процедура задоволення споживачів та функції контролю, координації і узгодження здійснюються співробітниками різних підрозділів підприємства. З метою виявлення таких «петель» в процедуру створення сіткової моделі бізнеспроцесів пропонується додати ще один елемент: поряд із стандартними характеристиками робіт і подій, застосовуваних у сітковому плануванні, необхідно зазначати приналежність виконавців певних робіт до структурних підрозділів підприємства. Це зручно робити, використовуючи різні кольори. Закріпивши кольори за структурними підрозділами, ми можемо зображувати на сітковому графіку виконувані роботи відповідними кольорами. Тоді чергування кольорів на сусідніх ланцюжках сіткового графіка дозволить виділити «петлі» як патології бізнес-процесу.

Оцінка бізнес-процесів з точки зору ймовірності їх успішного реінжинірингу може здійснюватися на основі прийомів бенчмаркінгу з використанням шести важелів управління операційним прибутком підприємств. Три з них визначаються питомою вагою матеріальних витрат, витрат на оплату праці, адміністративних та збутових витрат підприємства в операційному прибутку. Ще три важелі визначаються оборотністю складових активів підприємства: фіксованих активів, запасів та дебіторської заборгованості. Залучивши до аналізу дані щодо питомої ваги адміністративних та збутових витрат у чистому доході від реалізації продукції підприємствами, можна окремо оцінити резерви зниження питомої ваги адміністративних та збутових витрат, отримавши, таким чином, не шість, а сім важелів управління.

Таким чином, запропонований методичний підхід до формування системи показників оцінки ефективності здійснення реінжинірингу дає змогу визначити, наскільки підприємство наблизилось до бажаної моделі функціонування. Це дасть змогу створити новий набір цінностей для підприємства, реалізувати його стратегічні цілі, підвищити конкурентоспроможність та збільшити ефективність його функціонування.

2.2. Аналіз економічної ефективності функціонування ТОВ «Машзавод»

Підприємства машинобудування зосереджені у таких сферах, як виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництво електричного устаткування, виробництво машин і устаткування, виробництво автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів та інших транспортних засобів. Для забезпечення функціонування вищеперерахованих сфер діяльності таких підприємств, розглядають також допоміжні виробництва: енергетичні, інжинірингові та інші.

ТОВ «Машзавод» - це підприємство з 70-річним практичним досвідом.

Історія заводу почалася в 1945 році зі створення підприємства «Мостопоїзд № 444», діяльність якого проходила в роки Другої світової війни. Його створення мало на меті швидке та оперативне вирішення завдань з ремонту, відновлення залізничних колій, мостів та інших штучних споруд. На території млина, де розташувалася база, виконувалися всі операції для зведення мостів: розмітка, розрізання, збірка-клепка та ковальські роботи. У 1950 році завод був названий кращим у сфері будівництва мостів. У 1954 році ставши самостійним підприємством, завод почав виробляти нафтоналивні циліндричні ємності, а з часом було налагоджено виробництво теплообмінників, колон, сепараторів та іншої нафтоапаратури. За період з 1951-1955 рр. були побудовані: цех нафтоапаратури та тимчасові допоміжні служби заводу. З 1955 по 1969 рік була проведена реконструкція виробничих потужностей і введені в експлуатацію: цех допоміжного обладнання, ковальсько-пресовий цех, блок допоміжних цехів, інженерний корпус, компресорна, киснева та ацетиленова станція. У 1976-1986 рр. були побудовані та реконструйовані основні об'єкти промислового призначення: виробничі корпуси, об'єкти транспортного і складського господарства (залізничні колії, автостради і т.д.), внутріплощадкові інженерні мережі та проведено благоустрій промислових майданчиків [29].

На сьогодні є одним з успішних підприємств України. Постійне прагнення до освоєння і впровадження у виробництво нових технологій, а також різноманітність матеріалів, що застосовуються дозволили гідно конкурувати на ринку. Унікальність заводу полягає у тому, що він випускав як нафтоапаратуру малих серій, так й одиничні ексклюзивні вироби. ТОВ «Машзавод» займає площу 65 гектарів де розміщені великі корпуси з сучасним обладнанням. Підприємство виготовляє сталеві зварні посудини та апарати, що працюють під тиском не більше 16,0 МПа, під наливом і у вакуумі діаметром до 5000мм. з вуглецевих низько- та високолегованих, жароміцних сталей, біметалів для нафтопереробних і нафтохімічних підприємств, газо- і нафтотранспортних систем для облаштування нафтових і газових родовищ, терміналів зберігання зрідженого газу, тощо.

Місія ТОВ «Машзавод» - стати відомою компанією з міжнародним визнанням, що постачає якісне та ефективне обладнання для видобутку, зберігання, переробки і транспортування нафти і газу, для виробництва мінеральних добрив.

Метою діяльності ТОВ «Машзавод» - найбільш повне задоволення клієнтів, які забезпечуються повністю індивідуальним обслуговуванням з моменту отримання запиту до повного завершення поставки обладнання клієнту з подальшим наглядом за введенням його в експлуатацію на місці установки.

Концепція бізнесу ТОВ «Машзавод»: зберегти і максимізувати діяльності і технологій, застосованих у проектуванні, виготовленні та постачанні обладнання. Підвищення рентабельності шляхом підвищення доданої вартості в обладнанні.

Функціональна організаційна структура управління має ряд недоліків, тому що різні функціональні підрозділи не взаємодіють один з одним. Тобто, функції виконуються з кожним певним відділом окремо і відособлено один від одного. Процесне управління, є головною передумовою запровадження міжнародних стандартів менеджменту на

підприємстві. У функціональній організаційній структурі управління підрозділи або відділи задіяні в одному чи декілька бізнес-процесах одночасно. Обмін інформації між підрозділами якщо і виникає, то мінімальний, що призводить до браку інформації та взаємодії між відділами, з чого випливають значні витрати часу на прийняття управлінських рішень.

Найпоширенішою функціональною структурою управління як на ТОВ «Машзавод» так і на машинобудівних підприємствах визначають: організаційно-управлінську. Частка підприємств експортують свою продукцію, головною умовою, наприклад європейських ринків, є дотримання вимог до сертифікації продукції, обладнання та системи управління підприємства-екпортера. Натомість, вітчизняні машинобудівні підприємства не дотримуються обов'язкових умов системи менеджменту якості, що спонукає до переходу на нові умови праці, а не функціонування по старим шаблонам управління. Така структура управління породжує проблему некерованості та не контрольованості бізнес-процесів. Наявність такої структури управління на машинобудівних підприємствах стримує потенціал управління і не дозволяє реалізуватися йому повною мірою, оскільки відділи сприймають завдання, що надходять від апарату управління зверху по вертикалі, а окремі відділи працюють на досягнення своїх функціональних обов'язків. Така структура не дозволяє в повній мірі задовольняти виконання бізнес-процесів та виявити вузькі місця системи менеджменту якості та гнучко і оперативно реагувати на зміни, що відбуваються всередині компанії під впливом зовнішнього середовища [29].

Передумовами до аналізування і оцінювання виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Машзавод» слугують зовнішні та внутрішні виклики середовища функціонування підприємства. Натомість, несприятливі умови ззовні та неефективне управління зумовлюють підприємства вдаватися до кардинальних і докорінних змін управління виробничо-комерційною

діяльністю. Такі умови спонукають вчених до дослідження та створення низки підходів до оцінювання як кількісних, так і якісних показників діяльності машинобудівних підприємств. Таким чином, нами було обрано показники для дослідження рівня ефективності та результативності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Машзавод» 2019– 2021 роки (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності ТОВ «Машзавод» 2019-2021 рр.
(наведено за даними первинної фінансової звітності), тис. грн**

Показники	Роки			Абсолютне відх	Відносне відх
	2019	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації продукції	19464,00	4483,00	6362,00	-13102	0,33
Собівартість реалізованої продукції	17663,00	2552,00	4791,00	-12872	0,27
Інші операційні доходи	633,00	61,00	117,00	-516	0,18
Чистий прибуток	103,00	169,00	-218,00	-321	-2,1

Як видно з табл. 2.3 протягом 2019-2021 року показники діяльності ТОВ «Машзавод» зазнали негативних змін. За цей час собівартість реалізованої продукції зросла майже у двічі. Також негативно вплинуло зменшення рівня операційних доходів на 196,9 %. Рівень прибутковості зменшився на 130 %.

Велике значення для самостійності та незалежності підприємства має власний капітал. Якщо частка власного капіталу зростає, то для кредиторів та інвесторів це краще, оскільки у них є впевненість, щодо повернення своїх вкладень. Отже, аналіз структури фінансових ресурсів доцільно провести за трьома показниками, що розраховані для підприємства: коефіцієнтом фінансової незалежності (коефіцієнтом автономності, коефіцієнтом власності), розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюти балансу) [48, с. 224]: Розраховані вищеперераховані показники ТОВ «Машзавод» представлені у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання пасивів ТОВ
«Машзавод» за 2019-2021 рр. , %**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт фін. незалежності	1,46	4,39	2,52
Коефіцієнт фін. залежності	98,54	95,61	97,48
Коефіцієнт фін. ризику (плече фінансового важеля)	6761,58	2179,94	3860,99

Отже, це перша група показників ефективності використання капіталу ТОВ «Машзавод». Впродовж 2019-2021 років на за рахунок збільшення частки власного капіталу у фінансових ресурсах підприємства; коефіцієнт фінансової залежності навпаки має тенденцію до зменшення за рахунок зменшення частки позикового капіталу у фінансових ресурсах підприємства. Зменшення коефіцієнта фінансової незалежності та збільшення коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику свідчать про не стійкий фінансовий стан. Таким чином, провівши проміжні розрахунки вищезгаданих коефіцієнтів (табл. 2.4), отримали наступні результати: коефіцієнт фінансової незалежності у 2018 році та коефіцієнт фінансової має низьке значення на рівні 20%. Це означає, що підприємство здатне профінансувати 20% активів за рахунок власного капіталу. Цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів компанії. Низьке значення показника буде сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Наступним, вважаємо за потрібне розрахувати показники другої групи рівня ефективності використання капіталу прибутковості (дохідності, рентабельності). Для цього проаналізуємо фінансові показники ТОВ «Машзавод» (табл. 2.5).

**Динаміка показників ефективності використання прибутковості
капіталу ТОВ «Машзавод» за 2019-2021 рр. , %**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Прибутковість загального капіталу (чистий прибуток/середню суму заг. капіталу)	0,01	0,02	-0,03
Прибутковість оборотного капіталу (чистий прибуток/середня сума обор. капіталу)	0,01	0,02	-0,03
Прибутковість власного капіталу (чистий прибуток/середня сума влас. капіталу)	0,44	0,62	-0,87
Прибутковості реалізації продукції (чистий прибуток/виручка від реалізації)	0,01	0,04	-0,03
Оборотність капіталу (виручка від реалізації/середня сума загального капіталу)	2,15	0,42	0,92

Аналіз прибутковості досліджуваного підприємства за 2019-2021 роки прибутковості загального капіталу свідчить про її незначну динаміку (-0,04), що знову ж таки свідчить про зменшення чистого прибутку ТОВ «Машзавод». Дещо вирівняла свої позиції оборотність капіталу з 0,% у 2020 році до 0,92 % у 2021 році.

Останньою групою показників, вважаємо показники ліквідності або платоспроможності. Адже, підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання.

При аналізі ліквідності використовуємо такі показники (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

**Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану
ТОВ «Машзавод» за 2021 р.**

Фінансовий показник	Формула для розрахунку	Нормат. значення	Значення показника
1.Коеф. поточної (загальної) ліквідності (Кл)	Обігові кошти/ Короткотермінові зобов'язання	> 1	1,02
2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності (Кшл)	Обігові кошти – запаси /Короткотермінові зобов'язання	> 0,7	0,58
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткотермінові зобов'язання	>0.2	0,01

4. Коефіцієнт фінансової незалежності "автономії" (Кавт)	Джерела власних коштів / Підсумок балансу	>0,5	0,03
5. Коефіцієнт загальної заборгованості (Кз.з)	Позикові кошти / Підсумок балансу	< 0,5	0,98
6. Коефіцієнт оборотності активів (Ко.а)	Чиста виручка від реалізації продукції / Середня вартість активів	Збільшення	0,92
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Ко.о.а)	Чиста виручка від реалізації продукції / Середня вартість оборотних активів	Збільшення	0,93
8. Рівень рентабельності підприємства (Ра)	Чистий прибуток / Середня вартість активів	Збільшення	-0,03
9. Рівень рентабельності продукції (Рп)	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації продукції	Збільшення	-0,03
10. Коефіцієнт забезпечення власними коштами основного капіталу (Кзкоз)	Джерела власних коштів – основні засоби / Сума оборотних коштів	>0,1	0,02
11. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними капіталу (Кзк)	Джерела власних коштів - необоротні активи / Сума оборотних коштів	>0,1	0,17

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал). На досліджуваному підприємстві даний показник низький, що вийшов за межі норми за рахунок зменшення найбільш ліквідних активів підприємств. Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про погіршення кредитоспроможності підприємства порівняно з 2020-2021 роками.

2. Коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності (Кшл). Низьке значення коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про низький рівень кредитоспроможності підприємства в 2020 – 2021 роках.

Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт покриття (Кп), або загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності. У 2021 році показник знаходився у межах норми на ТОВ «Машзавод».

Отже, вплив різноманітних факторів стимулює застосування конкретного набору інструментів реінжинірингу, що покликані вирішити проблеми на даному етапі. Це надає підстави для виділення класифікаційних ознак реінжинірингу, що відповідають певним етапам життєвого циклу підприємства: для етапів становлення та розвитку

реінжиніринг не передбачений, так як підприємство тільки починає функціонування своєї виробничо-комерційної діяльності. Для етапу зрілості застосовуємо перманентний реінжиніринг бізнес-процесів та для етапу спаду першочерговий реінжиніринг бізнес-процесів.. Реалізація цілей підприємства базується на застосуванні конкретного виду реінжинірингу. Отже, так як проаналізовані підприємства знаходяться на етапі зрілості та спаду, то доцільно використовувати поступовий реінжиніринг для ТОВ «Машзавод».

2.3 Оцінювання результативності бізнес-процесів управління

ТОВ «Машзавод»

ТОВ «Машзавод» використовує управлінський підхід, що ґрунтується на засадах менеджменту якості, зіштовхується з низкою проблем. З них основні внутрішні, виділяємо: неоптимальну організаційну структуру, дублювання функцій та обов'язків посадових осіб, недосконалу класифікацію бізнес-процесів тощо. У зв'язку з цим виникає потреба у використанні такого інструментарію управління системи якістю як ландшафт та матриця відповідальності, які нададуть змогу виявити вище зазначені проблеми. З метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами та мінімізації внутрішніх проблем, враховуючи підхід до менеджменту якості, доцільно провести кардинальні перетворення та реінжиніринг на машинобудівному підприємстві. Отже, актуальність полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку матриці та ландшафту для подальшого оцінювання результативності функціонування бізнес-процесів управління і бізнес-системи в цілому.

Задля аналізу бізнес-процесів управління ТОВ «Машзавод» необхідно здійснити моніторинг науково-методичних підходів та поширеної інструментальної бази у системі якості. Базою дослідження виступає не тільки фінансова та статистична звітність підприємства, але й

звітність з системи управління якістю (настанова з менеджменту якості та процедури з менеджменту якості).

Для проведення якісного аналізу бізнес-процесів управління доцільно на основі суб'єктивних оцінок виявити проблеми, однією з яких є дублювання функцій посадових осіб, що спонукає до неефективного управління бізнес-процесами. Існує декілька науково-методичних підходів, що були розроблені послідовниками теорії управління і початківцями реінжинірингу бізнес-процесів, такими вченими: М. Хаммер, Д. Чампі, М. Робсон та Ф. Уллах, А. Шеєр та іншими. Для виявлення саме проблемності процесів і дублювання функцій управління бізнес-процесів доцільно використовувати такий інструмент як матриця відповідальності (RAM). Витоки матриці відповідальності RAM (Responsibility assignment matrix) беруть початок з теорії процесного управління та менеджменту якості міжнародного стандарту ISO серії 9001:2008. RAM – це матриця, яка побудована на основі WBS (ієрархічної структури проекту) та OBS (організаційної структури виконавців), що закріплює відповідальних осіб за конкретними видами робіт [11; 30; 32].

На даному етапі дослідження за методичну основу використовуємо праці, де зустрічаються такі трактування поняття: як графічне зображення виконавців проектних робіт або закріплення відповідальності членів проектної команди за виконання окремих функцій проекту. Тобто матриця відповідальності будується у вигляді таблиці, де рядки відображають певний вид робіт, функцій або процесів, а стовпчики відображають відповідальних осіб – виконавців цих робіт. Підприємства, що мають розгалужену організаційну структуру будують деталізовану матрицю, де вводять не тільки відповідальних осіб, але і виконуючих, перевіряючих, консультуючих та затверджуючих процес осіб [12; 21; 33].

Отже, матриця відповідальності за процес – це матриця, що описує рольовий розподіл за операціями процесу між двома особами:

власником процесу і його виконавцем. Власником процесу виступає особа, що контролює та несе відповідальність за бізнес-процес. На практиці, таким власником виступає або начальник відділу, або заступники директора чи головний директор залежно від важливості бізнес-процесу. Виконавець – це особа, що безпосередньо виконує процес. На підприємстві, виконуючими особами виступають бухгалтер, метролог, менеджери відділів, залежно від процесу, заступники директора та начальники відділів стають виконуючими процесів. Сукупність цих двох рольових розподілів надає змогу сформуванню матрицю, де представлені власник і виконавець процесу в розрізі двох операцій.

Для виявлення проблем управління бізнес-процесами доцільно проаналізувати дані з матриці відповідальності ТОВ «Машзавод» [Додаток В].

1. Коефіцієнт делегування обов'язків – це відношення кількості функцій відповідального за процес до кількості функцій виконуючого процес; нормативне значення 0,1: Для ТОВ «Машзавод»: $(K_{до}) = 84/114 = 0,8$ – перевищення даного показника у 7 разів, свідчить про виконання зайвих обов'язків таких майже усіх посадових осіб.

2. Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес – є відношення кількості відповідальних осіб за процеси до кількості процесів; нормативне значення 1: $(K_{дов}) = 84/23 = 3,65$ – перевищення даного показника у 3 рази, тобто функцій, які дублюються у переважній більшості бізнес-процесів на ТОВ «Машзавод». Виходячи, з аналізу матриці відповідальності виявлено дублювання функціональних обов'язків.

3. Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів, розраховується як відношення кількості дубльованих бізнес-процесів до їх загальної кількості:

$(K_{д}) = 16/23 = 0,69$ – значення даного показника, свідчить про те, що третина (30%) бізнес-процесів дублюються.

4. Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів, характеризує співвідношення кількості паралельних процесів до їх загальної кількості:

$(K_{пр.п}) = 10/23=0,43$ – значення даного показника свідчить про те, що на ТОВ «Машзавод» більше спостерігається залежність, чим розірваність бізнес-процесів.

6. Коефіцієнт актуалізації – є співвідношення числа необхідних процесів до загального числа фактичних процесів: $(K_a) = 16/23=0,69$ – значення даного показника ідентичне коефіцієнту дублювання функцій і свідчить про третину бізнес-процесів, що є неактуальними і можуть бути вилученими з дослідження. Бізнес-процеси зазначені у матриці відповідальності ТОВ «Машзавод».

Зазначимо, що результативність ранжується за трьома рівнями: низька $> 0,4$, помірна $0,2-0,4$ та висока $< 0,2$, де сумуються значення за шістьма вищезазначеними показниками.

Таблиця 2.7

Рейтингова оцінка результативності бізнес-процесів ТОВ «Машзавод» за 2021 р.

Показник	Рівень					
	низька		помірна		висока	
	Рівень	Бал	Рівень	Бал	Рівень	Бал
Коефіцієнт делегування обов'язків ($K_{до}$)	$> 0,4$	0	$0,2-0,4$	5	$< 0,2$	10
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес ($K_{дов}$)	> 2	0	$1-2$	5	< 1	10
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів (K_d)	$< 0,7$	5	$0,7-0,8$	10	$< 0,8$	15
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів ($K_{прп}$)	$> 0,3$	5	$0,2-0,3$	10	$< 0,2$	15
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів ($K_{сп}$)	$> 0,5$	5	$0,4-0,5$	10	$< 0,4$	15
Коефіцієнт актуалізації (K_a)	$< 0,9$	10	$0,9-1$	15	> 1	20
Загальна сума	4,8	25	4,2	55	3,6	85

З аналізу бізнес-процесів відповідальності вищепроаналізованого підприємства, можемо зробити наступні висновки: по-перше, має місце дублювання функцій контролю та виконання у переважній більшості процесів, по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, що не мають відношення до них. Наприклад, фінансовому директору не доцільно відповідати за процес остаточного контролю у виробництві, а директору центру менеджменту не доцільно контролювати процес навколишнього середовища, тому що це не входить у його функціональні обов'язки. Окрім, того наявні формулювання функціональних обов'язків апарату управління за переважною більшістю бізнес-процесів не відображають повноту та не мають чіткого відображення функціонування.

При прийнятті рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів, постає питання формування і декомпозиції процесів – інструментом оптимізації яких є ландшафт. Розглянемо особливості та підходи до формування ландшафтів бізнес-процесів. Формування ландшафту системи менеджменту забезпечує наочну інтерпретацію бізнес-процесів, їх класифікацію та взаємозв'язки між ними. У науковій літературі ототожнюються поняття ландшафту бізнес-процесів з такими, як карта бізнес-процесів верхнього рівня підприємства, діаграма SIPO, діаграма технологічних процесів, діаграми створення цінностей, отже розглянемо їх трактування детальніше[34; 28] :

- карта бізнес-процесів верхнього рівня – це модель підприємства, що виділяє системно та укрупнено бізнес-процеси верхнього рівня, без їх деталізації та декомпозиції на функції;
- діаграма SIPOC – це діаграма, що заснована на методології «SixSigma» у цілях управління виробництвом і вдосконаленням бізнес-процесу в рамках бережливого виробництва, виокремлює бізнес-процес

на певні блоки: зв'язки від замовника; вхід та вихід процесу; результат бізнес-процесу чи продукт; замовник – результат від процесу чи послуги;

– діаграма технологічних процесів – це діаграма детального моделювання бізнес-процесу для послідовних чи паралельних математичних розрахунків уніфікованою об'єктно-орієнтованою мовою моделювання UML, визначає автоматизовану предметну область бізнес-процесу, що підлягає перетворенню; надалі йде декомпозиція рівня інформаційної підтримки засобами uml-діаграм і впровадження змін в отриману логічну модель;

– діаграми створення цінностей – це діаграми, що описують два типи зв'язків бізнес-процесів верхнього рівня: зв'язок «попередник-послідовник» – зображується горизонтальними лініями; зв'язок «складається з» – зображується вертикальними лініями, що відображають деталізацію процесу іншими під процесами;

– ландшафт процесів – це основа системи менеджменту підприємства, який показує взаємодію процесу на вищому рівні, з «висоти генерального менеджменту підприємства», це вихідний етап створення або виділення комплексу бізнес-процесів. У ландшафті представлені процеси, що з одного боку приносять додану вартість для клієнта, а з іншого – надають змогу управляти виробничим процесом підприємства.

Перелік бізнес-процесів та матриця відповідальності, надали змогу згрупувати та представити бізнес-процеси за виробничо-комерційною спрямованістю у даному проектному ландшафті: бізнес-процеси управління, бізнес-процеси операційної діяльності та бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності.

Отже, запропонований проектний ландшафт бізнес-процесів підприємств ґрунтується на поєднанні ландшафту процесного підходу до управління стандарту менеджменту ISO серії 9001:2009 (перелік бізнес-процесів і елементи входу та виходу доданої вартості клієнта/замовника)

та карти бізнес-процесів верхнього рівня (у моделі не деталізовані бізнес-процеси, а навпаки розбиті по укрупненим блокам).



Рис. 2.2. Проектний ландшафт бізнес-процесів ТОВ «Машзавод»

На відміну від базового ландшафту, додана класифікація бізнес-процесів у ландшафт і такі блоки: вхід (вимоги до замовника) та вихід (задоволеність замовника). Такий проектний ландшафт надає змогу зосередити аналіз на бізнес-процесах та дослідити підприємство як процесну організацію. Реінжиніринг бізнес-процесів доцільно здійснювати у взаємозв'язку з такими інструментами як ландшафт та матриця відповідальності у розрізі трьох основних блоків: управління, операційної діяльності та забезпечення операційної діяльності.

Висновок до розділу 2

На основі аналізу виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Машзавод» прибутковості виявлено, що воно збиткове і ця тенденція спостерігається останні три роки. Рівень рентабельності коливається на рівні 1,2 % у 2021 році. Більшість вітчизняних машинобудівних підприємств відчувають брак обігових коштів, обмеженість кредитних ресурсів, тому

необхідні інструменти, що забезпечують мінімізацію витрат, посилення конкурентного тиску тощо.

Результати проведеного дослідження надали змогу визначити, що основними зовнішніми факторами впливу на прибуток ТОВ «Машзавод» є: загальна сума витрат на інноваційну діяльність; капітальні інвестиції в машини, обладнання; сальдо торговельного обороту машин, обладнання та механізмів; загальна вартість укладених договорів на закупівлю за кошти державного бюджету. Згідно розрахункам за рівнянням множинної регресії при витратах на інноваційну діяльність на 1 млн грн чистий прибуток збільшиться на 7,15 млн грн та за рівнянням при зменшенні обсягу капітальних інвестицій в машини і обладнання на 1 млн грн обсяг чистого прибутку зменшиться на 0,02 млн грн. Аналогічно при збільшенні сальдо торговельного обороту машин на 1 млн. грн. загальний прибуток машинобудівних підприємств зросте на 0,07 млн. грн.. і при зменшенні вартості укладених договорів на закупівлю на 1 млн. грн., загальний прибуток зменшиться на 0,11 млн. грн.

Аналіз виробничо-комерційної діяльності та внутрішніх факторів машинобудівних підприємств надав змогу виявити, те що підприємства мають середні показники ліквідності, фінансової незалежності, оборотності оборотних активів, рівень рентабельності підприємства, тому необхідно шукати шляхи покращення ефективності їх діяльності.

Оцінювання бізнес-процесів надало можливість визначити, що по-перше, має місце дублювання функцій контролю та виконання наскрізно у всіх процесах (80 %), по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, що не мають відношення до них. Це свідчить про неефективність управління бізнес-процесами, що підтверджено аналізом показників ефективності бізнес-процесів, що на 20-40% перевищують нормативні значення.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування підходів до формування системи реінжинірингу як інструменту перепроєктування бізнес-процесів управління

Промислові підприємства постійно стикаються з низкою проблем динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища, що кардинально впливають на роботу бізнес-процесів, що стимулюють до пошуку та застосування відповідного інструментарію перепроєктування бізнес-процесів з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на національному і закордонному ринках. Таким чином, перш ніж застосовувати певний методичний підхід до функціональних змін на підприємстві, доцільно ідентифікувати інструментарій перепроєктування бізнес-процесів, виділити їхні характеристики та узгодити цілі підприємства з бажаними результатами. Кардинальним інструментом перепроєктування бізнес-процесів виступає реінжиніринг бізнес-процесів.

Основні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів [35, с. 89]: кілька робіт об'єднуються в одну; співробітники повинні приймати рішення щодо розширення прав і можливостей працівників. Прийняття рішень стає частиною роботи; виконуються поступові етапи в роботі; процеси мають кілька версій виконання завдань залежно від ситуацій; завдання виконуються тільки у тому підрозділі, де це необхідно; функції управління та контролю зводяться до мінімуму; мінімізація за рахунок скорочення замовників; гібридні централізовані/децентралізовані операції.

Бізнес-процеси містять комплекс заходів, спрямованих на досягнення спільної мети промислових підприємств. Будь-яка діяльність, пов'язана із створенням, оптимізацією, реінжинірингом і керуванням бізнес-процесами здійснюється людьми або системами, і ці процеси можуть виконуватися паралельно або послідовно. Таким чином, результати дослідження є комплексне визначення реінжинірингу бізнес-процесів і розуміння еволюції бізнес-процесів методами реінжинірингу.

Основні ідеї дослідження полягають у визначенні категорії реінжиніринг, як однієї з інструментів трансформаційних процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вважаємо, що реінжиніринг бізнес-процесів є важливим механізмом для контролю та поліпшення підприємницької діяльності. Наступним розглянемо, умови до та після реалізації реінжинірингу на підприємстві (рис. 3.1). Застосування методів реінжинірингу бізнес-процесів призводить до нових умов керування бізнес-процесами підприємства [45, с. 172].



Рис. 3.1. Умови до та після проведення реінжинірингу

Засновники реінжинірингу бізнес-процесу М. Хаммер і Дж. Чампі відзначали у своїй роботі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» [48, с. 112]: «Принципова помилка більшості підприємств полягає в тому, що розглядається технологія крізь призму існуючих процесів. Замість питання: «як ми можемо використовувати нові технологічні можливості для підвищення ефективності або раціоналізації, або вдосконалення того, що ми вже робимо?» вони повинні задатися питанням: «як ми можемо використовувати технологію, щоб робити те, що ми ще не робимо?»».

Для даного порівняльного аналізу нижче представлена табл. 3.1 з перерахуванням основних методологічних відмінностей і подібностей між автоматизацією роботи і здійсненням реінжинірингу на підприємствах:

Таблиця 3.1

Відмінність реінжинірингу та автоматизації виробничо-комерційної діяльності підприємств

Параметр	Реінжиніринг бізнес-процесів	Автоматизація підприємства
Наведені зміни в організації	Використовується термін «радикальне перепроєктування» - перепроєктування, що зачіпає суть явищ, а не їх поверхневі зміни. В результаті повністю змінюються всі існуючі структури і процедури. На їх місці створюється зовсім новий спосіб виконання робіт.	Автоматизація дозволяє скоротити загальні витрати часу на пошук і обробку документів, а також інформації. Результатом автоматизації є скорочення робочої сили. Автоматизація - це технічна підтримка бізнес-процесів як процесів специфічного роду
Ступінь участі в бізнес-процесі	Аналітична діяльність та обробка з метою радикального поновлення процесу.	Технічна підтримка або технічне та технологічне оновлення.
Рівень результату	Збільшення показників діяльності на 10 - 100%. Скорочення витрат організації, підвищення якості виробленої продукції або послуг, прискорення обробки інформації з новими технічними рішеннями.	Застосування комп'ютерних технологій і вдосконалення людської праці. Скорочення витрат виробництва продукції. Здешевлення кінцевого продукту.
Якість	Орієнтований в першу чергу на підвищення споживчої вартості виробленої продукції та послуг. Збільшення якості є наслідок переорієнтації бізнес-процесу в першу чергу на клієнта.	З використанням дорогої техніки пов'язана якість виробленої продукції та послуг. Чим досконаліша техніка, тим вище якість продукту. Автоматизація не створює доданої вартості.
Швидкість обробки інформації	Використання нових технічних і програмних рішень. Створення ієрархічної оргструктури. Орієнтація на процес, а не на функцію. Здатність підприємства більш оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку	Застосування автоматизації скорочує витрати часу на пошук і обробку інформації, але, однак, тільки в рамках існуючого бізнес-процесу.

На відміну від реінжинірингу, також відомий як редизайн інноваційного процесу, відноситься до методів, що спрямовані на

досягнення радикального поліпшення бізнес-процесу в обмежених часових рамках (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Відмінність між процесом поліпшення та інновацією

№	Назва зміни	Процес поліпшення	Процес інновації
1.	Зміни	додаткові	радикальні
2.	Зміни процесу	існуючий процес	новий процес
3.	Частота зміни	повторювана	одноразова
4.	Необхідний період часу	короткий	довгий
5.	Джерело інформації	статистична інформація	інформаційні технології
6.	Ризик	помірний	високий

Реінжиніринг – це не спрощення бізнес-процесів, які включають у себе вдосконалення способів роботи здійснюється шляхом надання послуг з доданою вартістю і отримання результатів, необхідних для перетворення і розвитку бізнесу швидше, краще і дешевше, ніж у конкурентів. Також необхідно звернути увагу на схожі з реінжинірингом поняття, такі, як: «реструктуризація, «реорганізація», «інжиніринг», «реформування».

Для уточнення сутності реінжинірингу здійснимо порівняльний аналіз в межах різного інструментарію перетворень, що здійснюється на промислових підприємствах, а саме оптимізація, реорганізація, реструктуризація та інжиніринг. Це надасть можливість виявити специфічні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів. Тому, розглянемо та проаналізуємо й інші інструменти, що спрямовані на покращення виробничої-комерційної діяльності підприємств (табл. 3.3) [49].

Відмінність реінжинірингу бізнес-процесів та вищезазначених інструментів визначається тим, що зміст інших понять спрямований на поліпшення діяльності підприємства шляхом удосконалення існуючих бізнес-процесів. У свою чергу, реінжиніринг спрямований на суттєве перепроектування бізнес-процесів і до зростання економічних показників діяльності підприємства [35, с. 102].

Компаративний аналіз інструментів перепроєктувань

Назва інструменту	Цілі перепроєктування	Спільне з реінжинірингом
Оптимізація	Максимально ефективне використання внутрішніх бізнес-процесів підприємств.	Підвищення показників результативності, вартості, часу, якості бізнес-процесу.
Реорганізація	Виведення підприємства з кризового стану. Підвищення рівня ефективності виробництва, посилення самостійності підрозділів, зменшення витрат та підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформації при прийнятті управл. рішень	Проведення реорганізації зверху вниз, скорочення числа рівнів управління (скорочення штату), зміна керівництва.
Реструктуризація	Виведення підприємства з кризи.	Фінансове оздоровлення підприємства, збільшується випуск продукції та ринкової вартості власного капіталу; підвищується ефективність виробництва, покращуються економічні та фінансові показники; посилюється конкурентоспроможність за рахунок злиття/поглинання.
Інжиніринг, бізнес-інжиніринг	Удосконалення бізнес-процесів підприємства методом проектування бізнес-процесів новостворюваних підприємств або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих підприємствах з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами	Підготовка виробничих процесів для нормального перебігу виробництва та реалізації продукції, проектування бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, вихід з кризи, підвищення ефективності управління, удосконалення, оптимізація, інжиніринг бізнес-процесів, реорганізація та реструктуризація на основі бізнес-процесів.	Зниження витрати, збільшення продуктивності праці, підвищення швидкості виконання замовлень та послуг, покращення якості продукції, скорочення штату.

Але разом з тим, кардинальний підхід реінжинірингу використовують вже більш лояльно, тому на підприємствах

перепроєктовують окремі бізнес-процеси та використовують природній чи діловий реінжиніринг.

Серед наукових досліджень присвячених інструментарію перепроєктувань виділяють 4 основні концептуальні підходи, присвячених сутнісним характеристикам реінжинірингу.

1-й концептуальний підхід. Г. Г. Савіна «вважає, що процеси реорганізації пов'язані зі змінами у організаційній та управлінській сфері, а процеси реструктуризації пов'язані зі всіма аспектами діяльності підприємства» [31, с. 50]. Зауважимо, що одним з інструментів реструктуризації є виведення підприємства з кризи за рахунок його злиття, тому застосовують у тому випадку, коли підприємство потрібно виводити з кризового стану.

2-й підхід. Коваленко О. В. , «вважає, що реструктуризація – це зміни організаційної структури та зміни структури власності активів, у т. ч реорганізація – це зміни в організаційно-правовій формі підприємства. А реінжиніринг – це зміни бізнес-процесів та функцій менеджменту» [22]. Оскільки бізнес-процеси – це наскрізні взаємопов'язані процеси підприємства, що охоплюють усі сфери функціонування виробничо-комерційної діяльності, а реінжиніринг – це кардинальні зміни усіх бізнес-процесів, то в залежності від поставлених цілей та обраних бізнес-процесів, підприємства застосовують реінжиніринг.

3-й підхід. Гавриш О. А. «вважає, що реструктуризація відрізняється від інших інструментів перетворень, тим що охоплює усі основні підсистеми структури підприємства, тоді як інші перепроєктовують лише окремі з них. Тому реструктуризація є найбільш комплексною і глибокою формою перетворення та включає комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу, реорганізації» [23; 51].

4-й підхід. Батенко Л. П., «вважає, що при здійсненні кардинальних змін у діяльності підприємства на основі реінжинірингу бізнес-процесів,

залучають інші інструменти перепроєктувань, які виконуються за умови чітко розробленої стратегії. За такої умови, де – реорганізація – це зміни структури відділів, управління; реструктуризація – це зміна системи функціонування підприємства, форми власності [1, с. 89].

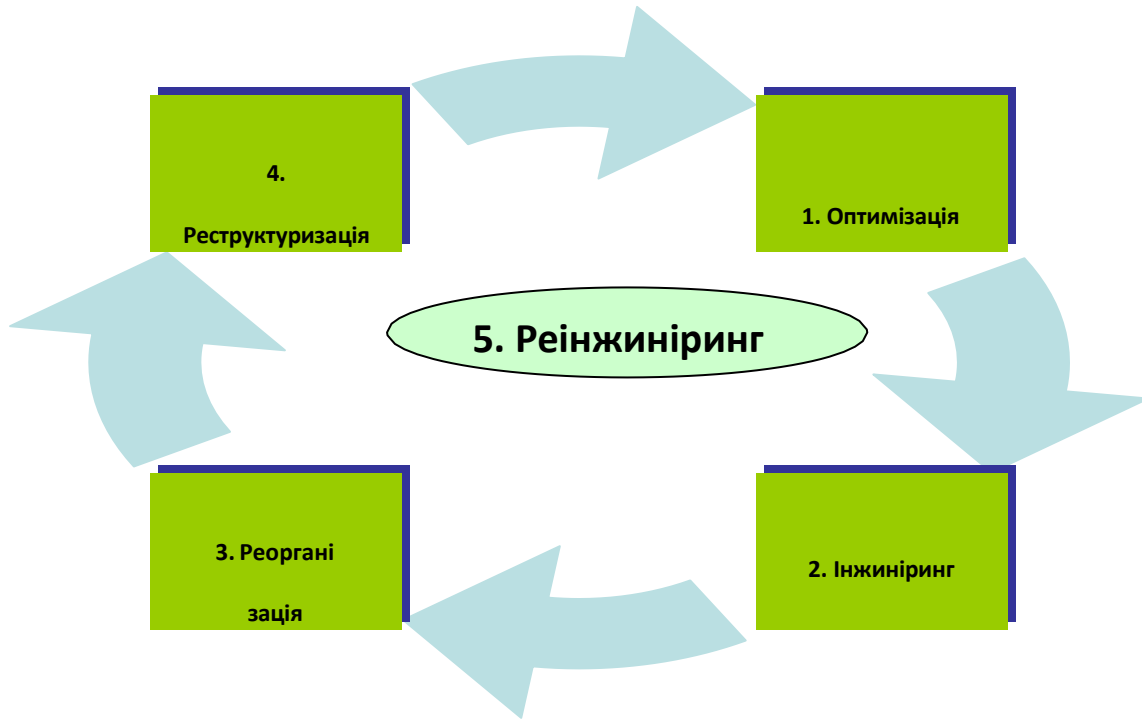


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема взаємозв'язків інструментів перепроєктування

Вищенаведений інструментарій перепроєктувань бізнес-процесів використовують на підприємствах у комплексі чи поєднанні, у залежності від цілей і поточного стану підприємства. Вибір окремого інструменту перепроєктування бізнес-процесів залежить від масштабу змін, що відбудуться на підприємстві.

I етап: формування команди з 3-5 чоловік, яку буде очолювати генеральний директор, для розробки нової організаційної структури;

II етап: розробка і прийняття основних принципів роботи групи: організаційні моменти, початок роботи з нових ідей щодо нової організаційної структури та дискусії щодо її ефективності чи неефективності;

III етап: використання методів генерації ідей, а саме методу мозкового штурму, для обговорення багатьох ідей щодо перспектив нової організаційної структури з позиції ефективності підприємства;

IV етап: представлення і узгодження сформованих ключових характеристик, як основних складових нової організаційної структури;

V етап: проведення експертної оцінки групою, діючої організаційної структури, порівнюються ключові характеристики та виявляються недоліки;

VI етап: генерування усіх можливих варіантів нової оргструктури;

VII етап: оцінювання запропонованих варіантів, за вже виявленими ключовими характеристиками, де показники відрізняються від звичайних засобів оцінювання за ключовими працівниками;

VII етап: вибір найбільш вдалого варіанту організаційної структури;

IX етап: обговорення основних умов переходу підприємства на нову організаційну структуру, детально оцінюються можливі проблеми і ризики.

X етап: розроблення найбільш ефективних заходів розробки та впровадження організаційної структури.

Виконавши зазначені етапи, підприємство отримує ефективну організаційну структуру, що забезпечить паралельне управління бізнес-процесами планування, виробництва та усієї діяльності в цілому.

Основними умовами успіху реінжинірингу бізнес-процесів є [36, с. 97]:

- точність розуміння завдання керівництвом підприємства. Прихильність керівництва цілям реінжинірингу – контроль з боку вищих керівників.
- мотивація персоналу, націленість на зростання, розширення діяльності, посилення повноважень та творчого характеру праці, творче управління діяльністю підприємства;
- методологічна основа при проведенні реінжинірингу, використання досвіду реорганізації підприємств, накопиченого консалтинговими організаціями і використання новітніх технологій.

Отже, на основі аналізу методик до здійснення проекту реінжинірингу бізнес-процесів проведено компаративний аналіз виявлення та узагальнення переваг та недоліків їх здійснення. Зазначимо, що використання інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів, таких як опис, аналіз та імітація моделей бізнес-процесів доцільна на підприємствах, що забезпечені повністю засобами програмування. Важливим стратегічним завданням по реінжинірингу бізнес-процесів виступають, наприклад, розробка та пріоритетність завдань, що визначають структуру процесу, виявлення коригуючих та попереджувальних дій між процесами, можливостей реінжинірингу при розробці стратегій підприємства. В остаточному підсумку успіх проекту залежить від добре мотивованої творчої команди.

3.2. Концептуальна модель реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві

В умовах жорсткої конкурентної боротьби швидкість реакції всіх систем підприємства, точність і ефективність виконуваних операцій забувають особливої важливості. У зв'язку з цим велика увага приділяється розробці науково обґрунтованої методології підвищення показників фінансово-господарчої діяльності підприємств. При цьому найбільш ефективним та радикальним методом поліпшення є реінжині-ринг бізнес-процесів. Однак не дивлячись на підвищення інтересу до реалізації реінжинірингу в усьому світі, теорію та методологію впровадження даного питання вирішено недостатньо: відсутня комплексна методика реалізації реінжинірингу; не обґрунтовується зміст і послідовність етапів проведення даного методу тощо.

Аналіз існуючих моделей реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє виявити загальні недоліки, що полягають у такому: по-перше, при виборі бізнес-процесів для реінжинірингу основний акцент робиться на визначенні тих бізнес-процесів, що впливають на реалізацію стратегії, цілей та

досягнення ключових факторів успіху, і не визначаються характеристики функціонування саме процесу (таким чином, бізнес-процеси, що виконуються неефективно і не впливають на досягнення цілей, не приймаються до уваги, хоча можуть значно впливати на результати діяльності підприємства в цілому); по-друге, при аналізі бізнес-процесів відбувається їх моделювання та оцінка, при цьому не обґрунтовано порядок та особливості опису, не визначено основні показники та не розроблено методик оцінки бізнес-процесів; по-третє, не передбачається обґрунтування та вибір напрямків реінжинірингу бізнес-процесів; по-четверте, не здійснюється оцінка ефективності проектів реінжинірингу.

Реінжиніринг бізнес-процесів дає змогу дати оцінку поточної діяльності підприємства сфери купівлі-продажу нерухомості стосовно вимог до його функціонування, управління, ефективності, кінцевих результатів діяльності і ступеня задоволеності клієнта. Метою реінжинірингу бізнес-процесів ріелторської діяльності є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування [25].

Першим параметром успіху реінжинірингу ріелторської діяльності є клієнтоорієнтованість. Це означає, що будь-які дії, які відбуваються в агентстві, повинні бути спрямовані на досягнення єдиної мети, у центрі якої – клієнт і максимальне задоволення його потреб. Другим параметром реінжинірингу є побудова такої організаційної структури, яка б дала змогу ефективно здійснювати всі бізнес-процеси і досягти головної мети – максимального задоволення потреб клієнта [14, с. 267]. Третім параметром реінжинірингу є побудова ефективної бізнес-моделі. Бізнес-модель – це потенціал підприємства, його комерційні партнери, необхідні для того, щоб створити, просунути і доставити продукт цільовій аудиторії; взаємини зі споживачами і вкладення, необхідні для формування стійкого потоку доходу

[15]. У роботі досліджено наявні бізнес-моделі та запропоновано до впровадження оптимальну бізнес-модель компанії, структуру якої представлено на рис. 3.3.

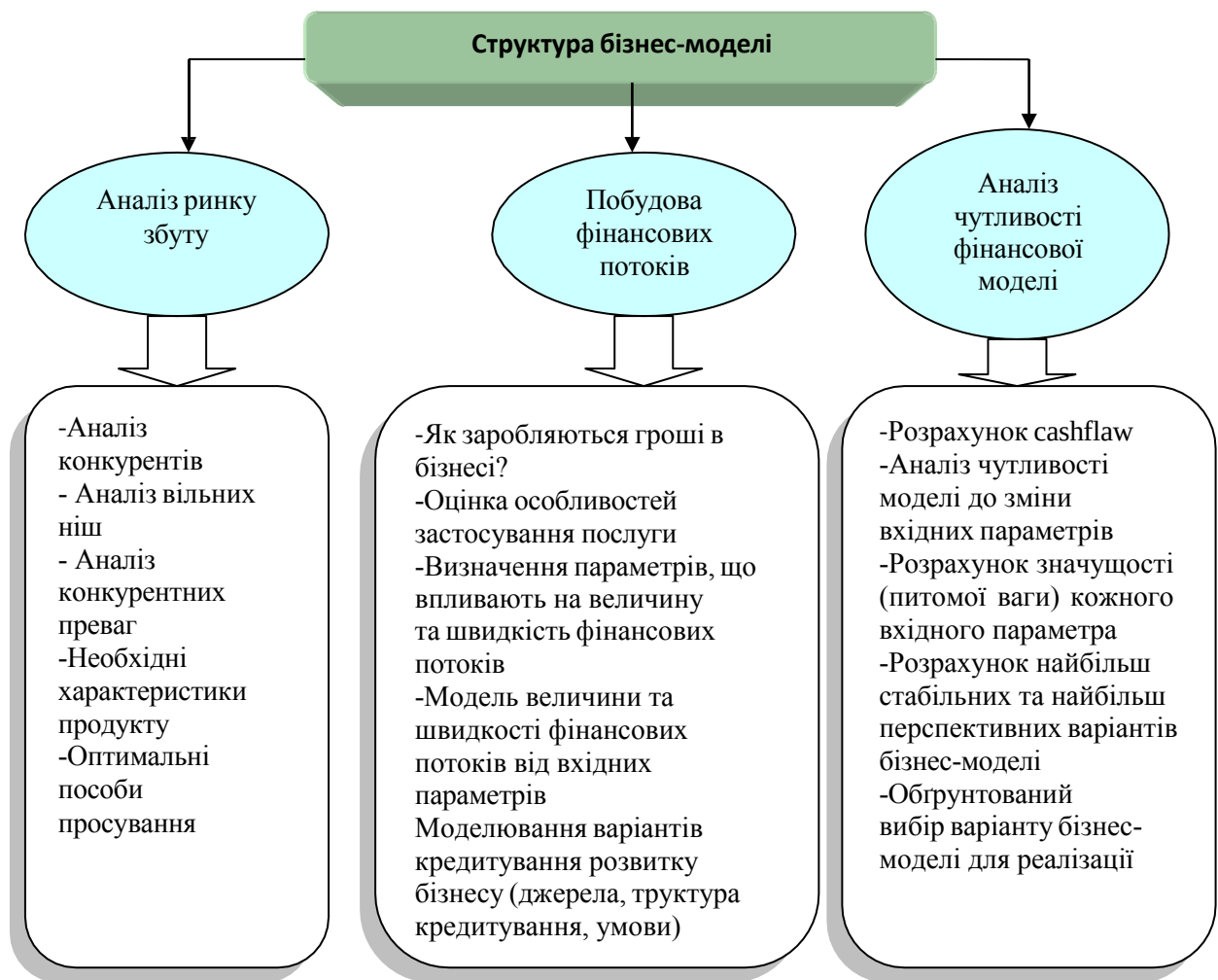


Рис. 3.3. Структура бізнес-моделі промислового підприємства

Проект з реінжинірингу базується на комплексі аналітичних та прикладних процедур на всіх етапах його реалізації, оскільки досліджуються процеси та проблеми, що залежать не тільки від внутрішніх факторів функціонування підприємства, а й від зовнішніх факторів впливу. Таким чином, проаналізувавши, чотири основні підходи до запровадження реінжинірингу, вважаємо за доцільне запропонувати методичний підхід здійснення реінжинірингу, що враховуватиме, аналіз зовнішньої і внутрішньої діяльності підприємства, його фінансового стану, діагностики бізнес-процесів управління й оцінювання їх ефективності та постійне вдосконалення та адаптація до нових ринкових умов [13; 18; 21].

Етап 1. Постановка цілі та завдання. На цьому етапі визначають цілі за двома напрямками спрямованості: за підприємством та за проектом з реінжинірингу. Визначення пріоритетних цілей та завдань базується на поточних завданнях підприємства, що пов'язані зі зміною підходів до управління. Цілі, що ставлять до проекту реінжинірингу, стосуються вибору показників оцінювання, методичних підходів, строків і вартості виконання проекту тощо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Перелік зовнішніх та внутрішніх цілей підприємства

№	Зовнішні цілі
1.	зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників, тобто створення певного бачення або «бажаного майбутнього» підприємства
2.	фінансові очікування, що визначають прибутковість і наступну вартість як фактори, що характеризують успішність власника як бізнесмена;
3.	системні очікування, що визначають конфігурацію й інфраструктуру, що визначають ефективність власника як «архітектора»
4.	морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи по відношенню до навколишнього світу і внутрішнього соціального середовища
5.	підвищення вартості підприємства
6.	підвищення продуктивності праці персоналу
7.	підвищення конкурентоспроможності підприємства
	Внутрішні цілі
1.	скорочення тривалості бізнес-процесів
2.	скорочення вартості бізнес-процесів
3.	скорочення кількості учасників бізнес-процесів
4.	поліпшення якості бізнес-процесів
5.	підвищення продуктивності праці робітників
6.	координація дій підрозділів, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства
7.	зменшення кількості контрольних впливів на персонал, що призводить до прискорення процесів

Етап 2. Аналіз машинобудівного підприємства. Ми пропонуємо починати проект з визначення необхідності проведення реінжинірингу, а саме діагностики зовнішнього середовища – оцінювання та визначення впливових факторів; та діагностики внутрішнього середовища -

фінансового стану підприємства, а саме оцінювання рівня рентабельності, платоспроможності, ліквідності для виявлення спроможності підприємства до проведення реінжинірингу. Проект з реінжинірингу затратний та потребує достатньої кількості залученого персоналу та витрат на перепроєктування бізнес-процесів та діяльності підприємства.

Етап 3. Діагностика бізнес-процесів підприємства, а саме бізнес-процесів управління. Наступним кроком, після визначення можливості до проведення реінжинірингу, досліджуємо результативність бізнес-процесів з метою визначення проблем в управлінні, функціонуванні процесів за допомогою матриці відповідальності чи ландшафту бізнес-процесів. Перші два етапи, що зазначені вище, використовуються для того, щоб виявити проблеми підприємства, сформулювати цілі щодо доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів у наявних умовах функціонування підприємства. При проектуванні реінжинірингу бізнес-процесів на етапність життєвого циклу підприємства, з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, використовують закон розвитку життєвого циклу підприємства, сутність якого полягає у тому, що кожне підприємство прагне досягти найбільш сумарного потенціалу при проходженні усіх етапів життєвого циклу.

Етап 4. Оцінюємо ефективність діяльності підприємства та бізнес-процесів. Визначаємо рівень ефективності машинобудівних підприємств, за допомогою оцінювання фінансового потенціалу; ефективність бізнес-процесів оцінюємо за рахунок кількісних та якісних показників.

Етап 5. Розроблення та запровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів управління. Сутність даного етапу полягає у запропонуванні авторами методичного підходу, що на відміну від наявних, виділяє реінжиніринг за певною класифікаційною ознакою з метою підвищення рівня ефективності проекту. Етап враховує ієрархію бізнес-процесів управління та їх вплив і взаємозалежність від інших процесів (бізнес-

процеси операційної діяльності, бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності).

Етап 6. Оцінювання прогностної ефективності реінжинірингу та надання практичних рекомендацій досліджуваним машинобудівним підприємствам. Це останній етап, порівняння рівня ефективності до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління та після запровадження реінжинірингу, використання певного виду реінжинірингу та оцінювання рівня результативності зміни бізнес-процесів і підприємства в цілому. Надання теоретичних та практичних рекомендацій щодо постійного вдосконалення, адаптації та стійкості підприємства до змін ринкового середовища.

Відповідно до [11; 19; 24; 33; 42] основними напрямками реінжинірингу є: горизонтальне або вертикальне стискання процесів, перехід від функціональних підрозділів до команд процесів, зменшення кількості входів процесів, усунення зайвих або довгих потоків робіт, делегування повноважень тощо. Кожен з напрямків реінжинірингу характеризується певними очікуваними перевагами від реалізації, необхідними витратами на впровадження та ефективністю. У зв'язку з цим актуальною задачею є порівняння альтернативних напрямків реінжинірингу та встановлення доцільності їх застосування. Вибір напрямку реінжинірингу бізнес-процесів пропонується здійснювати за допомогою методу теорії ігор.(рис. 3.4.).

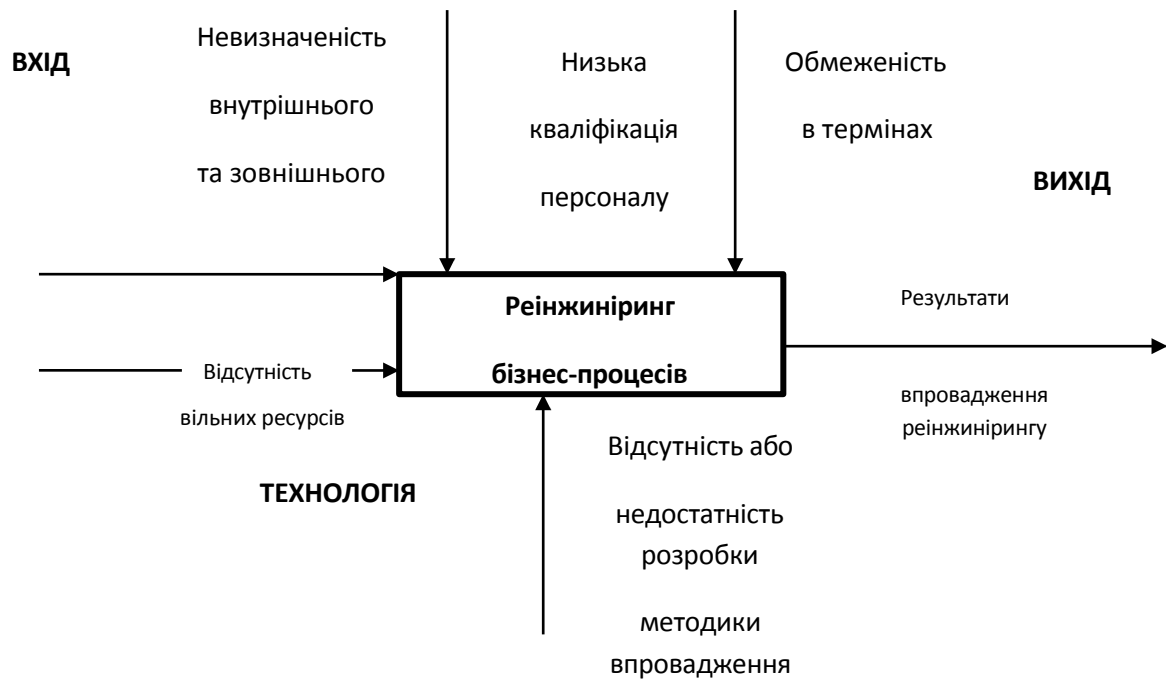


Рис. 3.4. Фактори, що негативно впливають на реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів

Для цього необхідно виявити фактори $Z_1, Z_2, \dots, Z_k$, що негативно впливають на реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів і дія яких проявляється у виникненні небажаних подій. Ці події незалежні одна від одної і утворюють найпростіші пуасонівські потоки з інтенсивностями $\Lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_k)$. Для визначення факторів $Z_1, Z_2, \dots, Z_k$ пропонується виконати моделювання процесу реінжинірингу шляхом формування контекстної діаграми та встановлення основних причин виникнення небажаних подій при його реалізації.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів як методичного підходу забезпечить здатність підприємства адаптуватися до факторів і умов нестабільного зовнішнього середовища та виявлених проблем внутрішнього характеру. Очікувані результати після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві:

- стійкість та адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища;
- модернізація, оптимізація бізнес-системи від зміни управлінських рішень та парадигми бізнесу;

- коливання та пристосування потенціалу підприємства до цілей та завдань, що залежать від нових умов ринку;
- нівелювання ризиків та проблем, за допомогою прописаних у настанові з якості коригуючих та запобіжних заходів бізнес-процесів;
- взаємодоповнення та взаємозаміна функцій та персоналу бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, розроблено науково-методичні рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесів підприємства шляхом обґрунтування основних робіт, послідовності та способів реалізації даного методу поліпшення. Удосконалено модель реінжинірингу бізнес-процесів, особливістю якої є обґрунтування вибору напрямків реінжинірингу на основі методу теорії ігор та оцінка ефективності його реалізації. Впровадження одержаних результатів у виробництво дозволить підвищити ефективність функціонування підприємств, а саме: зменшити вартість, скороти витрати та тривалість процесів, підвищити якість їх функціонування, що, у свою чергу, сприятиме оптимізації розподілу ресурсів та забезпеченню більш повної задоволеності вимог споживачів.

Висновок до розділу 3

На підставі наукових досліджень визначено необхідність у глибокому дослідженні теоретичного та методологічного забезпечення організації та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління, порівнянні існуючої методологічної бази та сформуванні структури запровадження реінжинірингу на машинобудівних підприємствах. Розроблено та запроваджено теоретичне та методичне забезпечення, з повною діагностикою внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення доцільності і можливості проведення реінжинірингу з метою підвищення ефективності і посилення рівня конкурентоспроможності. Реінжиніринг бізнес-процесів виступає не тільки як інструмент

кардинальних змін, але і як інструмент повної діагностики підприємства і визначення взагалі необхідності його проведення, тому структура запровадження налічує шість взаємопов'язаних етапів.

На підставі дослідження бізнес-процесів підприємств, запропоновано розглянути модель «Як є», надалі її вдосконалити «Як має бути» та оцінити результативність проведених заходів. За результатами дослідження, критично-проблемними виявлено та перепроєктовано бізнес-процеси документування, що у подальшому об'єднанні в один бізнес-процес «Організація документообігу». Наступним, був обраний для перепроєктування бізнес-процес «Навчання персоналу», що після аналізу був доповнений підпроцесом «Оцінювання персоналу». Загалом, на машинобудівних підприємствах, було проєктовано 20% від загальної кількості бізнес-процесів. Це оптимальний результат за принципом Парето для реінжинірингу на машинобудівних підприємств.

На підставі даного дослідження визначено необхідну кількість та склад бізнес-процесів документообігу та доцільність реінжинірингу зазначених бізнес-процесів, що надало змогу обґрунтувати доцільність класифікації їх як процесів управління при запровадженні реінжинірингу стабілізації ТОВ «Машзавод».

ВИСНОВКИ

На основі аналізу й узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень реінжинірингу бізнес-процесів управління виявлено потребу у поглибленому вивченні цього питання та подальшого проведення наукового дослідження. На підставі дослідження сутності бізнес-процесів встановлено, що бізнес-процеси – це сукупність внутрішніх і зовнішніх елементів, націлених на досягнення результату та задоволення потреб замовника.

Грунтуючись на вивченні теоретичних концепцій запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, здійсненого на основі аналізу його особливостей, встановлено, що специфікою бізнес-процесів управління є ієрархічність рівнів управління, операційної діяльності та забезпечення, відповідно до різновидів виробничо-комерційної діяльності. Така ієрархія дозволить визначати ефективність усіх інших процесів через бізнес-процеси управління. З використанням бізнес-процесів управління вирішується проблема попередження кризових явищ та пошуку оптимальних систем управління на основі поєднання інструментарію реінжинірингу. Виявлено, що бізнес-процеси управління є визначальними та домінуючими в системі бізнес-процесів підприємства.

Проведення компаративного аналізу виявило необхідність удосконалення бізнес-процесів через розмежування інструментів перепроєктування відповідно до поставлених цілей реінжинірингу з управлінням кардинальними і масштабними перетвореннями у функціонуванні підприємства. Це дозволило запропонувати понятійно-категоріальний апарат реінжинірингу бізнес-процесів управління, що виокремлює реінжиніринг, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів, їх перепроєктування та підвищення рівня ефективності.

На основі аналізу виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Машзавод» за допомогою показників оцінювання економічних результатів виявлено низький рівень ефективності. Серед вибірки

досліджуваних показників низькими значеннями характеризувалися коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, оборотності оборотних активів, рівень рентабельності підприємства. У запровадженні реінжинірингу, виявлена необхідність пошуку шляхів покращення ефективності їх діяльності, в чому й проявилась доцільність запровадження реінжинірингу.

Грунтуючись на теоретичних положеннях автором встановлено, що для оцінювання результативності бізнес-процесів управління необхідно використовувати запропоновану методику, яка передбачає проектування ландшафту з використанням матричного методу, що включає ідентифікацію бізнес-процесів за трьома зонами першочерговості. Це надало можливість виявити такі проблеми: по-перше, дублювання функцій контролю та виконання наскрізно у всіх процесах (80 %), по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, які не мають відношення до певного бізнес-процесу, по-третє, виявлено проблему невпорядкованості або хаотичності функцій осіб, відповідальних за їх виконання.

На основі систематизації існуючих теоретичних положень встановлено, що для реінжинірингу бізнес-процесів управління необхідно використовувати підхід, що базується на визначенні цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ машинобудівних підприємств, оцінювання результативності діяльності підприємств та бізнес-процесів, що дає змогу виявити доцільність запровадження реінжинірингу через оцінювання ефективності управління бізнес-процесами щодо аналізу фінансового потенціалу, ресурсів і фінансових коефіцієнтів, які забезпечують вибір певного виду реінжинірингу при обраному стані виробничо-комерційної діяльності. У свою чергу, це дозволяє підвищити економічну ефективність існуючих бізнес-процесів управління та спрогнозувати майбутній стан діяльності підприємства після проведених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2013. 231 с.
2. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 321 с.
3. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк, 2014. 195 с.
4. Войтко С. В. Оцінювання виробничо-комерційної діяльності машинобудівного підприємства як передумова проведення реінжинірингу // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон : ХНТУ, 2014. №15 (4), том 2. С. 75-82.
5. Гавриш О. А. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства : моногр. Національний технічний університет України «Київський політехнічний ін-т». К. : НТУУ «КПІ», 2017. 368 с.
6. Гавриш О. А. Теоретичні положення та методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів управління як інструмент підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. Житомир, 2015. Вип. 2. С. 69-78.
7. Гавриш О. А. Реінжиніринг бізнес-процесів документообігу машинобудівних підприємств // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон : ХНТУ, 2015. №17 (6), том 1. С. 67-71.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012. 360 с.3.

9. Герасимчук В. Г. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. 2015. – № 4. С. 12-18.
10. Григорська Н. М. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н. М. Григорська. Київ, 2014. 220 с.
11. Гриценко П. В. Удосконалення класифікаційного апарату реінжиніринга бізнес-процесів // URL : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mre/2010_1/5_2.pdf
12. Державний комітет статистики України URL : www.ukrstat.gov.ua
13. Дідух В. В. Квінтесенція моделювання бізнес-процесів при запровадженні реінжинірингу // Міжнародне науково -технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : матеріали X міжн. наук.-практ. конф. К. : НТУУ «КПІ», 2014. С. 102.
14. Дідух В. В. Ландшафт як інструмент аналізу управління бізнес-процесами машинобудівного підприємства // Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ, 2015. №12. С. 265-272.
15. Єльнікова Л.В., Брінь П.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів URL : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2011/S23/Методичні>
16. Єфременко Т. М. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
17. Івата В. В. Перспективи фінансової діагностики як елементу управлінської системи в умовах трансформації економічного середовища // Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. – Миколаїв: НУК, 2014. № 2 (452). С. 15–20.

18. Ільчук О. О. Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 21.11. 2016. 284 с.
19. Котенко С.І., Швіндіна Г.О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С.104-112.
20. Котенко С.І., Швіндіна Г.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». № 2. 2020. С. 174-180.
21. Климчук М. М. Управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. К., 2014. 230 с.
22. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори URL : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf
23. Костюк Г. В. Матриця відповідальності як інструмент системи управління проектами в фармацевтичних компаніях URL: <http://dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/1287/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%203.pdf>
24. Лепейко Т. І. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: збір. наук. пр. 2017. 193. Вип. 7(26). Ч.2. С. 17- 29.
25. Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка. Випуск 2(10), 2018, с. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvmdu_e_2018_2_10.pdf
26. Моїсеєнко Т. Є. Фінансування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України // Формування ринкової економіки. 2017. Вип. 11, част. 2. С. 349 – 353.

27. Крейдич І. М. Інвестиційна політика підприємств: монографія / І. М. Крейдич. К. : ДКС центр, 2010. 294 с.
28. Охріменко О. О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Вип. 12. Ч 1. С. 235-241.
29. Офіційний сайт ТОВ «Машзавод» URL : <http://www.mashzavod.com/>
30. Попова А. Ю. Нові тенденції в управлінні потенціалом підприємств на підставі реінжинірингу бізнес-процесів та аутсорсингу // Економіка пром-сті. 2015. № 3. С. 158-162.
31. Савіна Г. Г. Дієвість управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2015. №4. Т.2. С. 50-54.
32. Савіна Г. Г. Методи оцінки ефективності бізнес-процесів / Г.Г. Савіна // Узгодження економічного зростання та соціального розвитку: монографія / за заг. ред. д.е.н., Г. Г. Савіної. Херсон, ХНТУ МОН молодьспорту України, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2013. С. 224-230.
33. Сокол О. Г. Управління стійкістю сільськогосподарських підприємств як економічний процес // Економічний простір. 2009. №21. С. 230.
34. Сухінін Д. В. Процесний підхід до організації діяльності з надання муніципальних послуг // Державне управління: теорія та практика. 2016. №2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/techno/05sdvnmp.pdf>
35. Таранюк Л. М. Економічні основи реінжинірингу бізнес-процесів : Монографія. // Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. 560 с.
36. Таранюк, Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства // Механізм регулювання економіки. 2017. № 4, Т. 1. С. 97-104.

37. Тарасюк Г. М. Управління проектами. Навчальний посібник для студентів вищих закладів. К. : Каравела, 2014. 344 с.
38. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. / В. І. Тоцький, В. В. Лавренко. К.:КНЕУ, 2005. 247 с.
39. Урсакий Ю.А., Пенюк В.О. Український бізнес в період війни: стан, проблеми та перспективи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. № 3 (87). С. 57-69.
40. Урсакий Ю.А. Ефективне управління інноваціями як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. №2 (70). С. 197-217.
41. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/15.pdf
42. Федулова Л. І. Прогнозування технологічного розвитку галузей промисловості // Економіка і прогнозування. 2008. №1. С. 9-28.
43. Храмов В. О. Основи управління персоналом // П.: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001.- 329 с.
44. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг // Ринок капітала. – 2016. № 21. С. 41-49.
45. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 172–181.
46. Щегельська О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку // Управління компанією. № 1-2, 2009. С. 63-72.
47. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. 2014 № 9 (39). С. 74-85.
48. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London : Nicholas Brealey Publishing, 1993.

48. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology./ 1993, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
49. Kormakova I., Kruhlyankob A., Peniukc V., Ursakiid Y., Verstiake. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review. 2023. V. 8 (5) URL: https://www.researchgate.net/publication/371802803_Actual_Strategies_for_Busines
50. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., UrsakiiY., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.–Special Issue XXXIX. P. 13–17.
51. Vdovichena O., Vdovichen A., Losheniuk I., Losheniuk O., Chychun V. Implementation of Brand Management in Enterprise Management: Ukrainian Realities // Financial and credit activity: problems of theory and practice–5 (40),– 2021. P. 546-555.
52. Vdovichena, O., Vdovichen, A., & Chychun, V. Managing the advertising activities in the system of integrated brand promotion of an enterprise.European Research Studies Journal, 2018.XXI(2). P. 124-136.