

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
(назва випускової кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **Реінжиніринг управління бізнес-процесами підприємства**
(на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»)

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та
адміністрування
(денної форми навчання)
Кудельський Я.Е.

Керівник:

Корюгін А.В., к.е.н, доцент

«__» _____ 2024 р.

(дата здачі роботи)

(підпис)

Рецензент: Олександренко Г.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький
2024

АНОТАЦІЯ

Кудельський Я.Е. Реінжиніринг управління бізнес-процесами підприємства (на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. – 54 с.

В роботі сформульовано базові поняття дослідження: реінжинірингу управління бізнес-процесами як технологічним процесом. Досліджено реінжиніринг бізнес-процесів в розрізі етапів життєвого циклу підприємства. Систематизовано основні теоретичні підходи щодо управління реінжинірингом бізнес-процесів.

Проведено дослідження існуючої системи реінжинірингу управління бізнес-процесами на ТОВ НВК «Адвісмаш». Запропоновано напрями удосконалення процесу управління бізнес-процесами, що включає в себе послідовні етапи: формування системи вихідної та вхідної інформації; стратегічний аналіз; визначення етапів управління з урахуванням реакції ринку; обґрунтування стратегічних альтернатив; врахування фактору невизначеності бізнес-процесів в воєнний час; вибір остаточного системи управління. Програмна реалізація може бути використана при вирішенні завдань моделювання (об'єднання) процесів реінжинірингу управління господарськими бізнес-процесами машинобудівного підприємства.

Запропоновано етапи удосконалення якості управління реінжинірингом бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш». Удосконалена класифікація реінжинірингу бізнес-процесів спрямована на ідентифікацію бізнес-процесів під кутом зору циклічності розвитку підприємства та стимулює прискорене реагування на проблемні ситуації. Запропоновано технологічну модель реінжинірингу взаємодії бізнес-процесів, в основі якої лежить технологія застосування процедур, що являють собою сукупність заходів впливу на об'єкти реінжинірингу. Її застосування дозволяє конкретизувати процедури у розрізі окремих блоків з метою конкретизації результатів та методів їх досягнення. Скорочення часу, витрат і робітників на виконання процесів.

Ключові слова: управління, реінжиніринг, бізнес-процес, підприємство, ефективність, етап, методи.

ANNOTATION

Kudelsky J.E. Reengineering the management of business processes of the enterprise (based on the materials of Advismash NVF LLC) - Qualification research paper with manuscript rights. Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. – 54 p.

The paper formulates the basic concepts of research: reengineering business process management as a technological process. The reengineering of business processes in terms of the stages of the life cycle of the enterprise was studied. The main theoretical approaches to the management of business process reengineering are systematized.

A study of the existing system of business process management reengineering at Advismash LLC was conducted. Directions for improving the process of business process management are proposed, which includes successive stages: formation of the system of output and input information; strategic analysis; determination of management stages taking into account market reaction; justification of strategic alternatives; taking into account the factor of uncertainty of business processes in wartime; selection of the final control system. The software implementation can be used to solve the tasks of modeling (combining) processes of reengineering the management of economic business processes of a machine-building enterprise.

Stages of improving the quality of business process reengineering management at Advismash LLC are proposed. The improved classification of business process reengineering is aimed at identifying business processes from the point of view of the cyclical development of the enterprise and stimulates an accelerated response to problem situations. A technological model of reengineering the interaction of business processes is proposed, which is based on the technology of applying procedures that represent a set of measures of influence on reengineering objects. Its application allows to specify the procedures in terms of individual blocks in order to specify the results and methods of their achievement. Reduction of time, costs and workers to perform processes.

Keywords: management, reengineering, business process, enterprise, efficiency, stage, methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.	8
1.1. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів як технології управління виробничим підприємством.	8
1.2. Методичні підходи до формування системи реінжинірингу як інструменту перепроєктування бізнес-процесів.	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».	23
2.1. Дослідження ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві.	23
2.2. Аналіз доцільності проведення реінжинірингу управління бізнес-процесами.	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕІНЖИНІРИНГОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».	41
3.1. Організаційне забезпечення управлінських заходів з розвитку реінжинірингу бізнес-процесів.	41
3.2. Напрями удосконалення управління реінжинірингом бізнес-процесів.	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Еволюція промисловості в Україні супроводжувалася рядом перетворень, пов'язаних з процесами децентралізації та автономізації виробничих підприємств. Це вимагає вдосконалення конкурентоспроможності промислових установ шляхом оптимізації ключових бізнес-процесів. Водночас, використання класичних методів управління та стратегій розвитку бізнес-процесів потребує адаптації до специфіки галузі таких підприємств.

У минулому наукові дослідження з реінжинірингу були проведені М. Хаммером, Дж. Чампі, Д. Россом, Т. Давенпортом, М. Робсоном, Ф. Уллахом і А.В. Шером. Значний внесок у розвиток теорії реінжинірингу та його практичних аспектів зробили науковці як з-за кордону, так і в Україні, зокрема, В.С. Бурсукова [4], О.С.Гончарова [8], В.В. Дубініна [10], О.А.Лисенко [12], В.С. Пономаренко [15], Л.Г. Мельник [17], О.В. Комеліна [22] та С.М. Олексин [27]. Проте сучасні виклики вимагають глибшого дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів, особливо у контексті воєнного стану в Україні, що стосується перетворень у роботі машинобудівних підприємств.

В сучасній науковій літературі, присвяченій управлінню реінжинірингом бізнес-процесів та бізнес-моделюванню, можна помітити відсутність розв'язання таких питань, як вибір ключових процесів та ресурсів, оцінка цінності та пріоритизація ключових бізнес-процесів у загальній структурі організації, розробка та впровадження конкретних алгоритмів для покращення роботи машинобудівних підприємств. Ці аспекти визначають мету та завдання магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних принципів та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління реінжинірингом бізнес-процесів у виробничому підприємстві. Поставлена мета визначає вирішення наступних завдань:

- розкриття суті реінжинірингу бізнес-процесів як технології управління підприємством;
- систематизація методичних інструментів реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;
- проведення аналізу ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві;
- ретельний аналіз доцільності використання системи управління реінжинірингом бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві;
- обґрунтування складових організаційного забезпечення управлінських заходів з розвитку реінжинірингу бізнес-процесів;
- розробка стратегій підвищення якості управління реінжинірингом бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є система управління реінжинірингом бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві. Предметом є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління реінжинірингом бізнес-процесів у ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Методологія дослідження. Для вирішення встановлених завдань у написанні магістерської роботи було використано систему загальнозживаних та спеціалізованих методів дослідження, включаючи: методи економічного аналізу - для ретельного розгляду основних показників функціонування підприємства; систематизацію та класифікацію - для детального опису ключових бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві; опитування - для оцінки ефективності наявних бізнес-процесів у вивченому підприємстві; комплексний підхід - для визначення напрямків поліпшення системи управління реінжинірингом бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, що регулюють процеси реформування машинобудівних

підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали і фінансові звіти ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Практичне значення цієї роботи полягатиме у тому, що отримані під час дослідження результати дозволять підвищити ефективність управлінських рішень, спрямованих на удосконалення та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, вони розширюють практичні навички та вміння управлінського персоналу машинобудівних підприємств.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.

1.1. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів як технології управління виробничим підприємством.

У сучасних умовах господарювання прискорення та адекватна реакція всіх систем підприємства, ефективність операцій стають ключовими аспектами, що вирішально впливають на його життєздатність у контексті жорсткої конкуренції. У цьому контексті реінжиніринг є надзвичайно ефективним, оскільки дозволяє впроваджувати широкомасштабні зміни, на які традиційні методи менеджменту не завжди здатні. Досвід провідних компаній свідчить, що реінжиніринг бізнес-процесів вирішує основні проблеми, як внутрішньоорганізаційні, так і маркетингові, такі як вихід із кризи через втрату позицій на ринку, негативні тенденції в організаційній динаміці або на ринку, раптове зростання маркетингового потенціалу за сприятливих ринкових умов, впровадження актуальних локальних і загальносистемних управлінських технологій.

Управління, що ґрунтується на виділенні та організації діяльності на основі бізнес-процесів, має значні переваги в плані часу виконання операцій та цілого циклу руху ресурсів від входу до виходу; дозволяє скоротити накладні витрати за рахунок усунення дублювання функцій, підвищення рівня відповідальності та оперативного контролю, підвищення ролі та якості використання інформаційних технологій. Однак для досягнення значного прогресу у ключових показниках результативності необхідно радикально перетворити бізнес-процеси підприємства. Цю мету можна досягти лише за умови застосування реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг відрізняється від інших форм трансформації діяльності підприємства, таких як реструктуризація та реорганізація. Реструктуризація охоплює ряд заходів, спрямованих на комплексне адаптування умов функціонування підприємства до змінних умов ринку та стратегії розвитку. Ці заходи включають у себе оптимізацію структури та функцій управління, подолання технічних і технологічних відставань, удосконалення фінансово-економічної стратегії, що в результаті підвищує ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції та послуг, а також підвищує продуктивність праці. Реструктуризація ґрунтується на бізнес-плані чи інвестиційному проєкті. Реорганізація, у свою чергу, передбачає зміну організаційно-правової структури компанії через злиття, поділ, виділення або перетворення, приймаючи рішення власників акціонерного товариства. Реінжиніринг, відмінно від реорганізації, має на меті революційні зміни в управлінській структурі та подолання системних протиріч у організації праці. Його завдання полягає не у відтворенні моделі, що відповідає вимогам конкретного ринку, а в створенні архітектури бізнесу, що здатна ефективно взаємодіяти з динамічно змінюваними ринковими умовами загалом. У реструктуризації виробництва ключовою є узгодженість вимог ринку та структури бізнесу компанії. Під час реструктуризації та реінжинірингу відбувається заміна поточної структури бізнесу новою, проте відбувається це за різними цілями, завданнями та методами реалізації прийнятих рішень. Основною відмінністю між реінжинірингом та реструктуризацією є методи проведення змін. Реструктуризація передбачає етапне перетворення організаційної структури компанії на основі модифікації та удосконалення діючих бізнес-процесів.

Реінжиніринг – це завжди зміни, внаслідок яких компанія набуває процесно-орієнтовану структуру бізнесу. Аналіз сутності реінжинірингу бізнес-процесів, що склалися в теорії і практиці сучасного менеджменту, дає змогу виділити головні вектори змін, що безпосередньо торкаються співробітників організацій, такі як:

- зміна принципу організації діяльності (від фіксованих організаційних підрозділів до проектних команд і тимчасових робочих груп);
- розподіл відповідальності на всі рівні управління і виконання; зростання інтересу до навчання і розвитку в процесі діяльності;
- зміна принципу оплати праці (оплата за досягнення);
- зростання уваги до здібностей і компетенцій співробітників;
- зміщення фокусу уваги персоналу на клієнтів;
- зміна позиції керівників підрозділів (від контролю до наставництва);
- зниження числа ієрархічних рівнів організаційної структури;
- розвиток лідерської орієнтації співробітників.

Узагальнюючи думки вітчизняних та зарубіжних авторів, можна дійти висновку про те, що реінжиніринг – це процес радикальної перебудови бізнес-процесів підприємства з метою збільшення не тільки кількісних, а й якісних показників ефективності діяльності підприємства, який виводить підприємство на нову траєкторію розвитку в довгостроковій перспективі [5]. Особливість застосування реінжинірингу бізнес-процесів полягає в тому, що він дає змогу вивільнити додаткові ресурси, інвестувавши їх в основне виробництво, підвищує узгодженість процедур, методів та інструментальної підтримки управління, його адаптації, мінімізуючи вартісні і тимчасові витрати підприємства (Додаток А). Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів – це складний, багатокомпонентний процес, який має своє специфічні відмінності залежно від сфери діяльності підприємства, предмета змін та головної мети його реалізації. Проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів полягає у реалізації певних принципів:

- кілька робіт поєднуються в одну;
- роботи виконуються в природному порядку;
- виконавці самостійно приймають рішення;
- робота виконується там, де це доцільніше;
- необхідно зменшувати кількість входів у процеси;

- процеси мають різні варіанти виконання;
- зниження частки робіт із перевірки і контролю;
- оптимізація узгоджувальних процесів;
- поєднання централізованих і децентралізованих операцій;
- використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами.

Необхідно відмітити, що останнім часом реінжиніринг активно піддавався критиці, перш за все, – через радикальний характер. РБП передбачає відмову від усіх існуючих структур і процедур та впровадження нових способів виконання робіт. Але існує і зворотна думка, що в сучасних умовах час радикальність навпаки може слугувати перевагою, оскільки вітчизняним організаціям, як правило, потрібне саме кардинальні зміни. До того ж не обов'язково завжди проводити «грандіозні» перетворення, в окремих ситуаціях можна обмежитись деяким удосконаленням існуючих фінансово-господарських, управлінських тощо процесів в організації. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є покращення показників, спрощення управління, значне прискорення реакції підприємства на зміни вимог споживачів (або на прогноз таких змін) при багатократному зниженні всіх Бізнес-процес виступає сукупністю логічно взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення результату, його особливостями є таке:

- 1) має своїх замовників;
- 2) часто виходить за межі організації.

Бізнес-процес, як правило, не залежить від формальної організаційної структури компанії. РБП передбачає перенесення акцентів менеджменту з поопераційної спеціалізації на міжфункціональні бізнес-процеси. Метою РБП є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, пререрозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення

строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. видів витрат.

Основними завданнями управління реінжинірингом бізнес-процесів є скорочення витрат часу, чисельності працівників та інших витрат на виконання виробничих функцій та глобалізація бізнесу (рис.1.1).

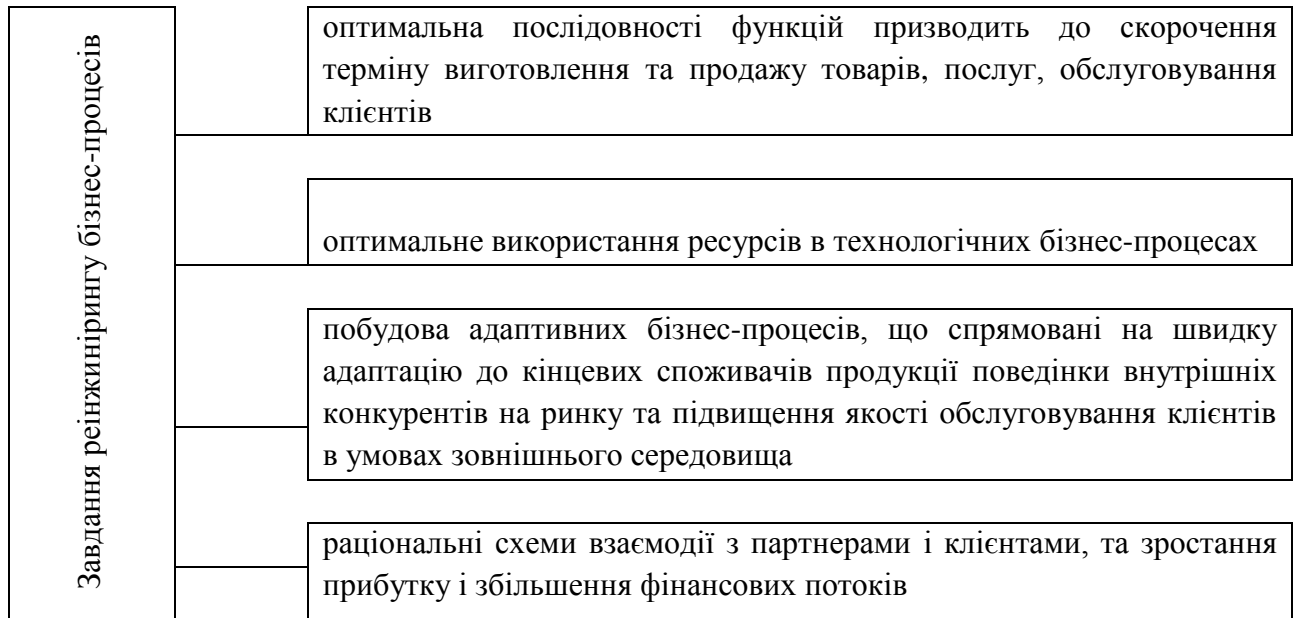


Рисунок 1.1 – Завдання реінжинірингу бізнес-процесів

Примітка. Складено автором на основі [9].

Основні риси радикального бізнес-перепроєктування, які розглядають та конкретизують його зміст:

1. Спрямованість на процеси.
2. Великі амбіції проектів.
3. Відмова від старих правил.
4. Творче використання інформаційних технологій.
5. РБП – це не просто автоматизація існуючих процесів.
6. РБП – це не тільки реорганізація.

РБП передбачає підвищення продуктивності роботи шляхом об'єднання різних функцій в одній особі. Оскільки ця особа відповідає за весь технологічний процес обробки інформації, від отримання замовлення від клієнта до фінансового результату, ієрархічний контроль по всьому ланцюжку

стає зайвим – основний параметр контролю тепер відображається в фінансовому результаті, відображеному в бухгалтерському обліку.

Важливо підкреслити, що РБП спрямований на максимальне поліпшення та удосконалення процесів, але водночас є вкрай витратним методом і може бути важкодосяжним для компанії, а іноді навіть небезпечним через великий ризик. Реінжиніринг бізнес-процесів не включає постійних, але поверхневих змін, які призводять лише до невеликого зростання показників (на одиниці чи навіть десятки відсотків) ефективності компанії. У результативному впровадженні РБП (швидкої реалізації глибоких та всебічних змін у системі управління) компанія досягає значного «прориву» в збільшенні ефективності в десятки та сотні разів. Специфіка РБП полягає в тому, що управління реінтегрується внаслідок проходження через всі бізнес-процеси, відповідальність за які взагалі покладається на однодумців, які здатні виконувати різноманітні завдання.

Після успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) протягом року, компанія Bell Atlantic Corporation досягла значного скорочення часу виконання свого бізнес-процесу, спрямованого на «виконання замовлень». Тепер час реалізації цього процесу, який включає підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку для високошвидкісної передачі даних та відеокommунікації, зменшився з 30 до 3 днів. Крім того, компанії вдалося зберегти існуючих клієнтів і привернути багато нових, що суттєво розширило її бізнес [13].

Отже, на основі набутого досвіду впровадження РБП можна зробити висновок, що цей процес призводить до оптимізації діяльності та збільшення ефективності в декілька разів (2, 4, 10 та більше), або навіть на 50%, 70% та навіть 90%. Порівняно зі звичайними методами удосконалення бізнес-процесів, які можуть призвести лише до невеликих поліпшень у межах 5-20% [20].

Підсумовуючи, слід зауважити, що головною метою РБП є гнучке та оперативне адаптування організації до ринкових умов, вимог споживачів,

стратегії, технологічних і організаційних аспектів виробництва та управління. Реінжиніринг вважається найефективнішим методом вдосконалення бізнес-процесів, оскільки призводить до суттєвого підвищення ефективності на порядки і переводить організацію (підприємство, установу), яка його реалізує, на зовсім новий рівень.

1.2.Методичні підходи до формування системи реінжинірингу як інструменту перепроєктування бізнес-процесів.

Керування бізнес-процесами вважається проблемною та важливою справою на всіх етапах життєвого циклу підприємства, його розвитку та функціонування. Тим самим, запропонований підхід до реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє радикально перебудувати проблематичні бізнес-процеси, адаптуючи їх до нових ринкових умов та підвищувати ефективність управлінських рішень. У науковій літературі представлено різноманітні погляди на структуру і класифікацію етапів життєвого циклу підприємства, від 3 до 10 етапів загалом. Кожен етап охоплює конкретний набір процесів та характерні риси. Ми відвідуємо від етапів, які вважаємо похідними та менш вагомими у тривалості життєвого циклу, і зосереджуємо увагу на п'яти основних етапах (рис. 1.2).

Вплив різноманітних факторів призводить до використання конкретного інструментарію реінжинірингу, спрямованого на вирішення проблем, притаманних даному етапу. Це формує класифікаційні ознаки реінжинірингу (див. Додаток Б). Класифікація реінжинірингу бізнес-процесів розглядає особливості його застосування в підприємствах та служить основою для розуміння економічної сутності реінжинірингу.

У економічній літературі найчастіше зустрічається класифікація реінжинірингу, яка поділяє його на два типи залежно від економічного стану підприємства [11]:

– реінжиніринг розвитку – використовується, коли підприємство перебуває у неприбутковому стані, спостерігається погіршення динаміки розвитку та відставання від конкурентів;

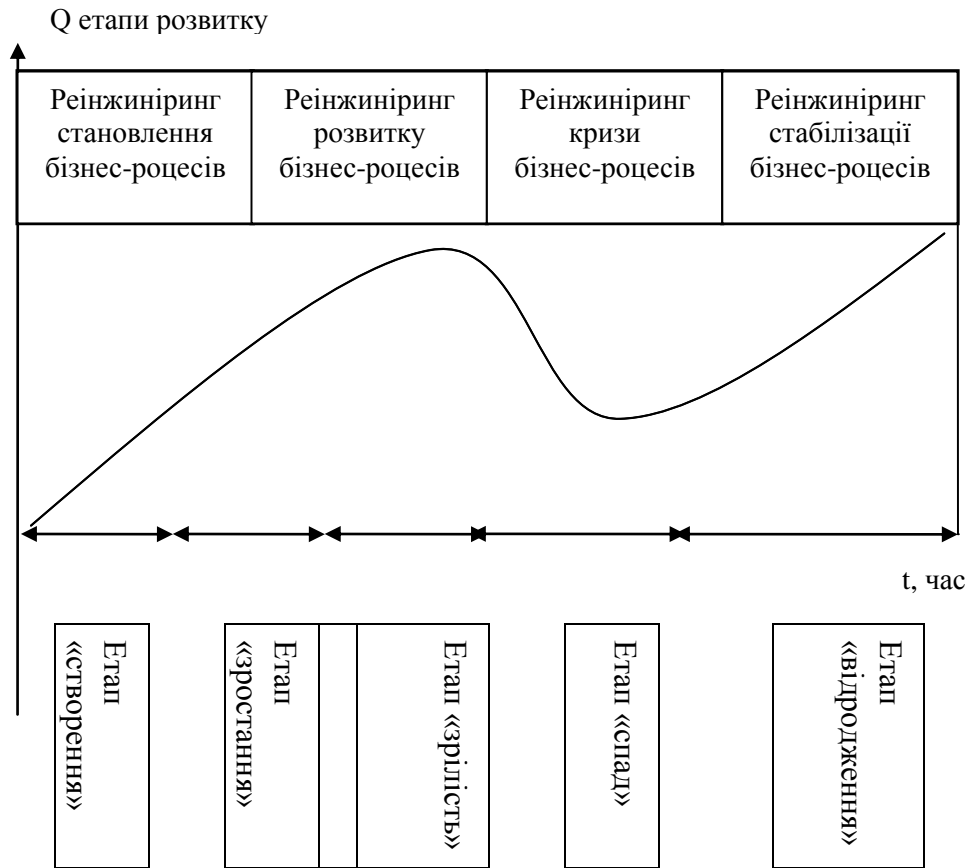


Рис. 1.2 - Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства в розрізі етапів життєвого циклу підприємства.

Примітка: розроблено автором.

– кризовий реінжиніринг спрямований на вирішення серйозних труднощів підприємства, коли воно вже зазнає фінансових втрат і потребує комплексу заходів, спрямованих на ліквідацію основних «хвороб».

Більш глибока класифікація ґрунтується на фінансово-економічному стані підприємства [12]:

– природний реінжиніринг бізнес-процесів за умов перетворення підприємств, які функціонують у звичайних умовах. Головною метою такого реінжинірингу є підвищення ринкової вартості підприємства, забезпечуючи не

лише прискорений ріст відставання від конкурентів завдяки унікальним конкурентним перевагам, але й залучення довгострокових інвестицій для збільшення власності.

– діловий реінжиніринг бізнес-процесів використовується підприємствами із невпевненими та несприятливими перспективами та прогнозами їхньої діяльності.

Необхідно висвітлити два основних методичних підходи до реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівельного підприємства, які узагальнені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Підхід	Зміст	Переваги	Недоліки
Реінжиніринг бізнес-процесів за Дж. Чампі і М. Хаммером	Підприємства виникають та еволюціонують не шляхом розподілу праці, а завдяки концепції реінтеграції ізольованих операцій у впорядковані бізнес-процеси.	Заснована на принципах управління якістю, організація витягає концепцію реінжинірингу як радикальне перетворення бізнес-процесів, їхнє створення «з чистого аркуша», що робить його доцільним заходом для подолання кризових ситуацій та стимулює розвиток підприємства.	Реінжиніринг розглядається як абсолютна реконструкція усіх аспектів підприємства - його моделі, структури, інституційних норм і правил. Процес реінтеграції бізнес-процесів повністю перетворює різноманітні форми розподілу праці. Порівняння реінжинірингу з іншими актуальними методами і засобами удосконалення системи управління виступає як контраст між ними.
2. Реінжиніринг основних бізнес-процесів Т. Дейвенпорта	Представляє собою синтез реінжинірингу та методів поетапного удосконалення якості бізнес-процесів.	Надає можливість організувати безперервний процес удосконалення, ґрунтуючись на моделюванні бізнес-процесів.	Відсутність універсального методу, застосовного на будь-якому підприємстві, є невід'ємною особливістю. Обмеження у використанні творчого підходу також є чинником, який треба враховувати.

Джерело: систематизовано автором.

Розглянемо інший алгоритму РБП. Він має комплексний характер та враховує аспекти функціонування машинобудівного підприємства (рис.1.3).

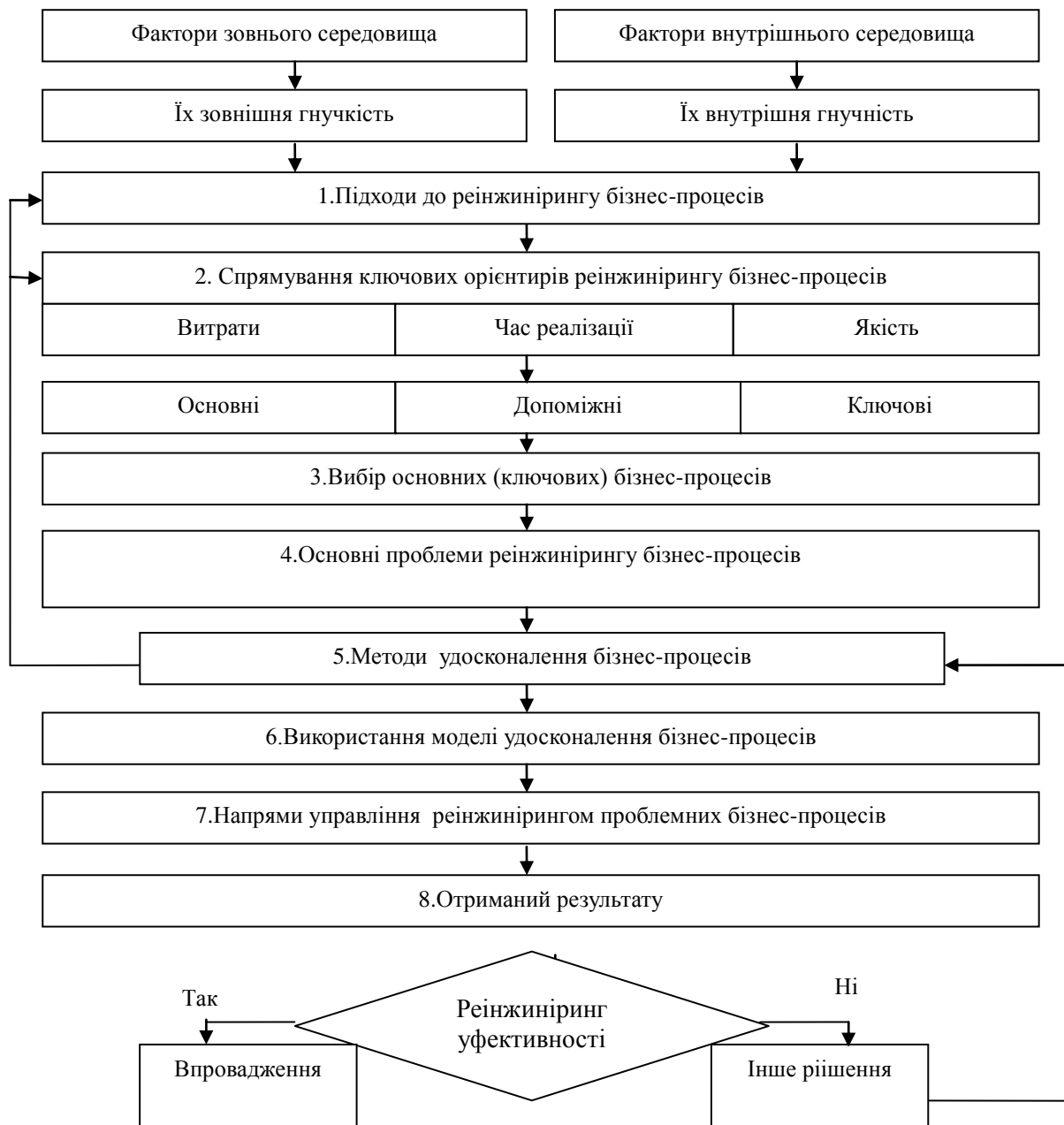


Рисунок 1.3 – Алгоритм проведення реінжинірингу бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві

Джерело: сформовано автором

Методологія Реінжинірингу Бізнес-процесів (РБП) передбачає послідовний пройдення комплексу етапів, а саме:

1. Розробка проекту та визначення бізнес-процесів. На даному етапі ключовими завданнями є ідентифікація цілей та завдань майбутнього проекту,

створення цілісної команди для забезпечення реінжинірингових послуг і формулювання концепції реінжинірингу.

2. Документування бізнес-процесів. Задачі цього етапу включають створення графічних моделей майбутніх бізнес-процесів, використовуючи запропоновану методику їх документування, та уточнення елементів окремих операцій бізнес-процесів.

3. Порівняльний аналіз бізнес-процесів. На даному етапі проводиться аналіз бізнес-процесів з метою їх порівняння з процесами лідерських структурних підрозділів компанії або конкурентів.

4. Розробка образу майбутньої компанії. Метою цього етапу є створення системи поглядів на нову компанію відповідно до її цілей та можливостей.

5. Аналіз проблем та перепроєктування бізнес-процесів та технологій. Цей етап передбачає виявлення проблемних місць у бізнес-процесах.

6. Впровадження нових бізнес-процесів, технологій та оцінка результатів. На цьому етапі слід оцінювати результати функціонування бізнес-процесів з урахуванням запланованих на початку реінжинірингу критеріїв та витрат за видами функціональної діяльності.

Важливо зауважити, що на різних етапах РБП може застосовуватись різний спектр методичних інструментів, основні з яких наведені в таблиці 1.2.

Узагальнюючи, можна зазначити, що результативність процесу реінжинірингу залежить від ряду чинників. Перш за все, успіх реінжинірингу пов'язаний із стрімкими трансформаціями в організаціях, адже саме радикальність та спрямованість визначають відстеження компанії від поточної ситуації. Щоб уникнути конфліктів в організації, важливо, щоб персонал був налаштований на швидкі та кардинальні зміни в характері його праці, визначенні обсягу робіт, розподілі відповідальності та спрямований на спільну командну роботу. Крім того, успіх у впровадженні реінжинірингу визначається формуванням у кожного працівника спільного розуміння пріоритетного майбутнього для компанії та його внеску в досягнення цього майбутнього.

Таблиця 1.2 – Методичні інструменти реінжинірингу бізнес-процесів

Методичний інструмент	Зміст
Виділення пріоритетів	
Самооцінка	Інструмент використовується для формування загального уявлення про рівень показників.
Аналіз	Дозволяє провести аналіз динаміки показників.
Діаграма «павутина»	Також він служить для порівняння рівня показників власної організації із досягненнями конкурентів.
Матриця показників	Цей інструмент дозволяє проводити аналіз потреби у вдосконаленні різних бізнес-процесів, базуючись на важливості кожного процесу та його поточному рівні показників.
Оцінка критеріїв	Окрім того, цей інструмент використовується для виявлення тих бізнес-процесів, які мають найбільший вплив на критичні фактори.
Оцінка експертів	Суть його полягає в тому, що експерти оцінюють бізнес-процеси за п'яти- або десятибальною шкалою.
Розуміння проблеми	
Формування зв'язків	Мапа, що відображає більш широкий змалювання учасників процесу та їх взаємодію між собою та навколишнім середовищем.
Блок-схема	Представляє собою графічний нарис ходу подій у бізнес-процесі.
Критичний інцидент	Призначена для визначення процесу або проблемної області, яку необхідно вдосконалювати.
Контрольний листок	Використовується для збору інформації щодо самого процесу або того сегмента, який потребує удосконалення.
Аналіз проблеми	
Схема Ісікави	Призначена для ідентифікації причин виникнення проблем
Аналіз головної причини	Надає можливість виявити основну причину розглядуваної проблеми.
Граф зв'язків	Цей інструмент призначений для встановлення взаємозв'язків між явищами та їх потенційними причинами.
Формування ідей	
Мозковий штурм	Генерувати якомога більше ідей.
Анкетування	Генерація ідей у письмовій формі з врахуванням анонімності висловлювань є його визначною особливістю. Використовується у випадках конфліктів серед групи, яка вносить пропозиції.
Номінальна група	Цей інструмент представляє собою більш формалізований метод генерації ідей.
Впровадження	
Діаграма	Застосовується для стратегічного планування проектів, спрямованих на впровадження вдосконалень.
Схема ПППР	Використовується з метою превентивного управління небажаними подіями.

Джерело: систематизовано автором.

Також значну роль відіграє створення відповідного середовища та інфраструктури для навчання, професійного росту та розвитку творчих здібностей працівників. Важливо підкреслити, що успіх реінжинірингу, у відміню від поширеної думки, залежить не лише від автоматизації конкретних процесів, але й від правильної їх конструкції та структуризації, які потім впроваджуються в автоматизованих системах управління.

Неперечною вигодою реінжинірингу є не лише об'єктивна правильність його складових елементів та надійність як системи в цілому, а й принципова новизна та практична цінність. Не менш важливою є і його особливий метод аналізу проблем, а також те, що ухвалені рішення на основі реінжинірингу породжують суспільний резонанс, викликаючи інтерес до пов'язаних із ним подій. Головною рисою, що відрізняє концепцію реінжинірингу, стає проведений за допомогою комплексного підходу синтез елементів попередніх концепцій, який має значно потужніший потенціал для підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів.

Під час впровадження алгоритму реінжинірингу основних бізнес-процесів керівник повинен володіти рядом важливих якостей:

- здатність при кожному реінжинірингу бізнес-процесу до втілення унікальних метацілей, які чітко визначені та детально описані;
- здатність ефективно управляти реінжинірингом конкретного бізнес-процесу, обмеженого у часі;
- уміння керувати тимчасовим колективом, склад якого може змінюватися, де учасники підпорядковані як керівнику реінжинірингу, так і функціональному керівнику;
- здатність розглядати реінжиніринг бізнес-процесів у всій його комплексності, оскільки команда має різнопрофільних фахівців;
- бути орієнтованим на результат, оскільки ефективність реінжинірингу оцінюється за досягнуті результати;

- здатність організувати колектив для виконання завдань, необхідних для реінжинірингу;
- володіння стратегічним баченням;
- здатність представляти та захищати інтереси колективу та інші.

Важливо відзначити, що використання визначеного алгоритму реінжинірингу основного бізнес-процесу у впровадженні інноваційної технології та його подальше удосконалення надасть підприємствам можливість:

1. Здійснювати комплексну підготовку до реалізації розвиваючого бізнес-процесу, сприяючи його позитивній реалізації.

2. Оцінювати доцільність проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів перед впровадженням найбільш витратних заходів, таких як витрати на інновації.

3. Аналізувати послідовність виконання підпроцесів у основному бізнес-процесі і на цій основі розробляти заходи для скорочення часових витрат.

4. Оцінювати витрати основного бізнес-процесу до та після його реінжинірингу, а також витрати на сам реінжиніринг, порівнюючи їх з економічним ефектом від здійснених змін.

5. Виявляти дублюючі та недоцільні функції в основному бізнес-процесі, що в кінцевому рахунку дозволить скоротити часові та фінансові витрати на його реалізацію.

6. Здійснювати удосконалення основного бізнес-процесу після реінжинірингу з метою поліпшення ключових показників.

Отже, у сучасних умовах економічної діяльності проблематично необхідно прискорити перехід до новітньої системи управління, відомої як децентралізоване управління. В цьому підході велике значення надається таким аспектам, як довіра, взаємодія, свідоме прийняття відповідальності та взаємне навчання. Саме концепція децентралізованого управління вводить у рамки реінжинірингу принцип орієнтації на команду учасників планування та впровадження змін, що самостійно формується.

Група з реінжинірингу зобов'язана сприяти оновленню управлінського бачення, рефлексії щодо образу майбутньої організації, вираженого у метафорах, моделях, текстах; створенню архітектури процесів, опису та аналізу альтернатив; формулюванню життєвого циклу для кожного продукту організації; відповідності обраного архітектурного рішення наявній організаційній структурі та структурі бізнес-функцій; реалізації кінцевого проекту, враховуючи як людські, так і технічні ресурси; опису реформованої організації, який, окрім загальних даних, включає основні завдання та методи їх виконання для кожного співробітника індивідуально.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

2.1. Дослідження ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві.

ТОВ НВФ «Адвісماش» – машинобудівне підприємство, спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Підприємство створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенцій машинобудівників. В жовтні 2007 р. до складу підприємства увійшов ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод» з можливостями виробництва нестандартного устаткування, заготівлі чавуну та сталюого лиття.

Метою створення товариства з обмеженою відповідальністю НВФ «Адвісماش» було задоволення потреб сільськогосподарських підприємств в товарах та послугах; одержання максимально можливих прибутків для забезпечення існування машинобудівного підприємства і розподілу між його учасниками.

ТОВ НВФ «Адвісماش» випускає та випускає в різні роки наступні види продукції:

- технологічне обладнання;
- нестандартизоване обладнання в тому числі з нержавіючої сталі;
- запчастини і ливарна продукція зі сталі, чавуну, бронзи;
- вироби ливарного виробництва.

ТОВ НВФ «Адвісماش» одержує дозволи на окремі види діяльності, згідно законодавством України. Згідно із своїми метою і завданнями ТОВ НВФ «Адвісماش» має право:

- вступати у договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт (наданням послуг), що належать до предмету діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- надавати позики робітникам ТОВ НВФ «Адвісмаш» та іншим юридичним і фізичним особам;
- залучати персонал на умовах трудових договорів, встановлених чинним законодавством;
- реалізовувати продукцію за цінами встановленими самостійно або на договірній основі передбачених законодавством України – регульованими цінами та тарифами;
- використовувати, продавати, передавати безоплатно, обмінювати, передавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності відповідно до чинного законодавства;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;
- створювати на території України і за її межами філії і представництва, а також дочірні підприємства;
- виступати засновником (учасником) господарських товариств, інших суб'єктів господарювання;
- входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» відповідає за своїми зобов'язаннями майном засновників. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства. Учасники несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Структуру управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» зображено на рис. 2.1. Управління поточною діяльністю підприємства належить директору, який самостійно розв'язує всі аспекти господарської діяльності, за винятком питань, що входять в виняткову компетенцію зборів засновників. Директор призначає та звільняє всіх посадових осіб підприємства.

Підприємство визначає форми та систему оплати праці самостійно, встановлює конкретні тарифні ставки, посадові оклади, премії, винагороди, надбавки та доплати для своїх працівників.

На підприємстві ведеться оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, а також складається статистична звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» здійснюється відповідно до затверджених Засновником планів. Річні результати діяльності також отримують затвердження від засновника. Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства може бути ініційована засновником, проте проводиться не рідше одного разу на рік.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором.

Керівництво діяльністю ТОВ НВФ "Адвісмаш" взяв на себе генеральний директор, який виступає не лише як власник, але й засновник цього підприємства. Вирішення питань щодо структури управління та формування штатів підприємства покладено на саме підприємство.

Керівник підприємства особисто приймає рішення щодо всієї сфери його діяльності. У своїй ролі, він:

- несе відповідальність за стан та функціонування підприємства;
- виступає представником підприємства без доручення, діючи в його ім'я на всіх рівнях взаємодії з установами та організаціями;
- розпоряджається майном та фінансами підприємства, укладає угоди та видає доручення;
- відкриває рахунки підприємства в банках;
- затверджує штатні позиції, видає накази, включаючи ті, що стосуються прийняття на роботу чи звільнення працівників.

Керівник призначає та звільняє керівників та спеціалістів у своєму підрозділі. Система управління на підприємстві має лінійно-функціональну структуру. За такої структури лінійний керівник, що стоїть в чолі конкретного колективу, несе повну відповідальність за прийняття рішень. У його обов'язки входить розробка конкретних питань та підготовка відповідних рішень, програм і планів, при цьому йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних служб. Лінійно-функціональна структура управління характеризується оперативністю у прийнятті рішень, високою відповідальністю керівництва та лінійних працівників, високою професійністю спеціалістів функціональних підрозділів та ефективною координацією процесів.

Товариство має власний баланс, поточні та інші рахунки в національній та іноземній валюті, банківські рахунки, товарний знак, печатки та інші реквізити. Діяльність товариства відповідає санітарним та технічним стандартам та вимогам безпеки. Отже, ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це машинобудівне підприємство, що спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції, з метою задоволення потреб споживачів та досягнення максимального прибутку.

Найбільш вдалим способом оцінки ефективності взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату в галузі бізнесу, є використання динамічних відносних показників [27]. Це оснований на співвідношенні між результативними та витратними показниками, які зазнають змін у ході господарської діяльності машинобудівельного підприємства. Треба взяти до уваги, що традиційний коефіцієнт економічної ефективності, який визначається як відношення чистого доходу від реалізації до собівартості будівельно-монтажних робіт, є досить загальним показником ефективності бізнес-процесів.

З цього приводу для більш детальної оцінки управлінського процесу розумно розробити ряд часткових показників, які відобразатимуть ефективність управління бізнес-процесами. Створення цінності через основний виробничий процес, а саме виконання машинобудівельних робіт, справжньою мірою впливає не лише на фінансовий результат, але й на позитивний грошовий потік машинобудівельного підприємства, а також на від'ємний грошовий потік, пов'язаний із здійсненням низки вторинних бізнес-процесів, необхідних для виконання основного процесу. Таким чином, часткові показники оцінки ефективності бізнес-процесів ТОВ НВФ "Адвісмаш" має сенс розподілити на дві групи: вартісно-фінансові характеристики результату основного бізнес-процесу та технікоекономічні параметри виходів допоміжних бізнес-процесів.

Обидві категорії показників повинні стати предметом уважного спостереження вищого керівництва підприємства, особливо при впровадженні процесного підходу з метою зменшення внутрішніх виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції. Вартісно-фінансові характеристики повинні передусім враховувати результати операційної діяльності та динаміку фінансових потоків, які її супроводжують.

Проведемо аналіз ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Показники першого рівня, які визначають ефективність використання ресурсів підприємства, включають:

- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність інвестованого капіталу;
- рентабельність продукції;
- рентабельність операційної діяльності.

Показники другого рівня подають характеристику ефективності використання конкретних видів ресурсів і дозволяють керівництву зосередити увагу на кожному окремому ресурсі. Розумно аналізувати їх динаміку, а не абсолютні значення, оскільки це важливіше. Дослідження динаміки зазначених показників дозволяє оцінити, з якими саме активами на підприємстві пов'язані найбільші труднощі з ефективністю використання.

Показники використання основних засобів визначаються через:

- віддачу основних засобів;
- рентабельність основних засобів.

Щодо трудових ресурсів, їх ефективність визначається відношенням обсягу реалізованої продукції чи товарообороту, чи ефекту у вигляді прибутку до середньої чисельності працівників чи суми витрат на оплату праці всіх працівників. Ключовими показниками використання трудових ресурсів є:

- виробіток;
- трудомісткість;
- продуктивність.

Аналіз стану та ефективності використання основних фондів включає оцінку основних фондів – активів підприємства, що мають вартісну оцінку та не втрачають матеріально-речову форму під час експлуатації. Вони відіграють суттєву роль у праці, будучи складовою виробничо-технічної бази і визначаючи виробничу потужність підприємства. Оцінюючи ефективність виробничої діяльності підприємства, доцільно звернутися до показників, таких як «ондовіддача», «фондомісткість» та «фондоозброєність», які висвітлюють результативність використання основних фондів [33].

Загальна ефективність виробничої діяльності підприємства є узагальненим критерієм ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів. Схематично цю модель оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства можна представити на рис. 2.2.

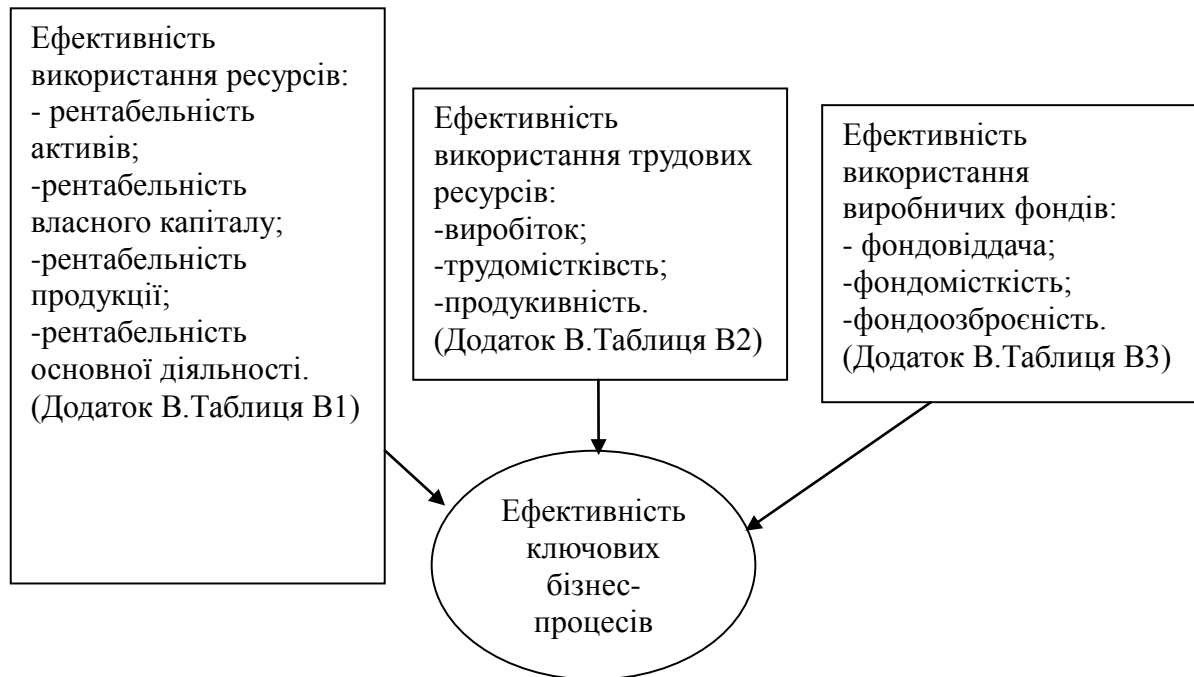


Рис. 2.2. - Складові оцінки ефективності бізнес-процесів ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Джерело: сформовано автором

Провівши аналіз ефективності бізнес-процесів ТОВ НВФ «Адвісмаш» (додаток В, таблиця В1,В2,В3) за напрямками ефективності використання матеріальних цінностей, трудових ресурсів, виробних фондів необхідно відмітити про їх використання згідно виробничих потреб. За досліджуваний період 2018-2022рр. відмічаються коливання щодо ефективності бізнес-процесів, які в повній мірі залежать від управління реінжинірингом бізнес-процесів. Саме управління реінжинірингом повинне підвищити його ефективність в майбутньому.

ТОВ «Адвісмаш» – це гарантія якості, перевірена та доступна продукція.

Динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства наведено у таблиці Д.1 додатку Д. Як свідчать дані таблиці Д.1, чистий дохід у 2018 році збільшився на 76 %, у 2019 році зменшився, а з 2020

року підприємство нарощує темпи виробництва. Таким чином, можна стверджувати, що проведені заходи реінжиніру бізнес-процесів поступово приносять свої результати.

Середньоспискова чисельність з 2018 року по 2022 рік зменшується з 74 до 47 працюючих. Товариство з 2022 року починає відноситись до малих підприємств.

Середньорічний виробіток продовж визначених років зростає, у 2018 році на 58 %, у 2019 році на 52 %, у 2018 році на 25 %, у 2019 році на 13 %. Фонд оплати праці впродовж 2018 року зріс на 65 %, 2019 року на 21 %, 2018 року на 13 % та 2020 року 13 % та наступних років невпинно зростає.

Обсяг середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2018 році виріс на 48 %, у 2019 році зріс на 16 %, у 2020 році виріс на 14 % та у 2021 році також на 14 %. Собівартість реалізованої продукції зменшується у 2018 році на 33,7 %, впродовж 2019 року на 19,9 %, а починаючи з 2020 року поступово збільшується. Окрім того варто зауважити, що підприємство в різні роки викоговляє великий асортимент продукції (Додаток Г).

Загалом за даними аналізу основних техніко-економічних показників підприємства можна стверджувати, що діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» є прибутковою.

Критерії визначення ефективності повинні бути націлені на цілі та завдання, які перед собою ставить підприємство. Враховуючи те, що на першому етапі ми визначили цілі та завдання бізнес-системи на макро- та мікрорівнях, пропонуємо оцінювати ефективність бізнес-системи в цілому, а також окремих бізнес-процесів. Бізнес-потенціал підприємства оцінюється як система з таких компонентів, як економічний, виробничий, фінансовий та інші.

Основною метою оцінки ефективності є контроль за фінансовими показниками для вирішення управлінських завдань, розробки планів, оперативних рішень та діагностики показників розвитку бізнес-системи. Крім того, вона служить аналізу прийняття оперативних рішень, прогнозуванню та

плануванню окремих елементів виробничої системи і включає моделі стратегічного планування (рис. 2.3).

Оцінка та прогнозування довготривалих проектів чи сценаріїв розвитку базуються на моделюванні основних режимів функціонування виробничих систем, виведенні нових продуктів на ринки та оцінці реалізації цих рішень. Зміна фінансового стану та функціонування виробничої системи контролюється за допомогою інструментів регулювання, таких як випуск, витрати та ціни на капіталовкладення.

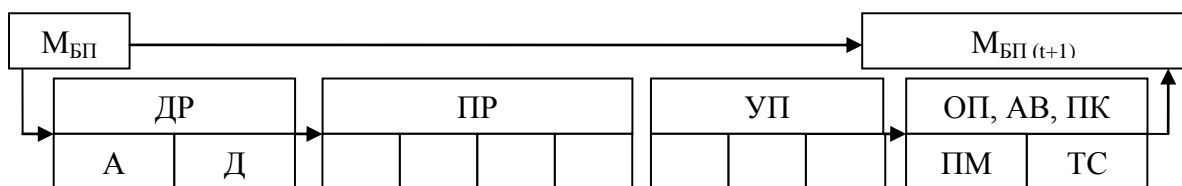


Рис. 2.3 - Блок-схема оцінювання ефективності управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу в ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Джерело: адаптовано та розроблено автором на основі.

де та $M_{БП}$, $M_{БП(t+1)}$ – модель бізнес-потенціалу в період t ; А аналіз; Д діагностика; ПР-проект; $R_{бп(ст)}$ – реінжиніринг бізнес-процесів; $R_{бп(р)}$ – реінжиніринг використання бізнес-процесів; $R_{бп(к)}$ – реінжиніринг кризових бізнес-процесів; $R_{бп(с.ст)}$ – стабілізаційний реінжиніринг бізнес-процесів; УП управління бізнес-процесами; $I_{РП}$ – індикатори матеріальних ресурсів; індикатори трудового потенціалу; $I_{БП}$ – індикатори потенціалу розвитку бізнесу; ОП бізнес-процеси та їх оптимізація; АВ автоматизація управління; ПМ покращення управління; ПМ-програма модернізації; ТЗ технічні способи.

Під час втілення реінжинірингу на підприємстві, враховуючи етапи його життєвого циклу та існуючий потенціал, застосовується конкретний тип цього стратегічного процесу. Автор викладає такий методичний підхід, що передбачає взаємодію оцінки потенціалу підприємства та результативності його бізнес-процесів, згідно з завданнями на рівні макро- та мікрорівнів, тобто бізнес-системи та бізнес-процесів.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів у вигляді методичного підходу забезпечить підприємство здатністю адаптуватися до непостійних зовнішніх умов та вирішувати внутрішні проблеми, дотримуючись цілей на рівнях

макро- та мікрорівнів. Після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів досягаються такі результати:

- стійкість та адаптація до зовнішніх та внутрішніх змін;
- модернізація та оптимізація бізнес-системи з урахуванням нових управлінських рішень та бізнес-парадигм;
- коливання та пристосування потенціалу підприємства до завдань ринкового середовища;
- нівелювання ризиків та проблем за допомогою визначених коригуючих та запобіжних заходів бізнес-процесів;
- взаємодопо
- внення та взаємозаміна функцій та персоналу бізнес-процесів підприємства.

Представлена схема оцінювання управління розвитком бізнес-потенціалу підприємства в рамках реінжинірингу базується на аналізі бізнес-потенціалу, ресурсів та індикаторів управління розвитком бізнес-потенціалу. Це забезпечить вибір конкретного виду реінжинірингу відповідно до поточного стану його діяльності. Показники економічної ефективності бізнес-процесів реінжинірингу були ідентифіковані та адаптовані для машинобудівного підприємства.

2.2. Аналіз доцільності проведення реінжинірингу управління бізнес-процесами.

В умовах сьоглдення ТОВ НВФ «Адсівмаш» саме розробляє та впроваджує механізм управління адаптаційними змінами допоможе стабілізувати їх роботу (див. рис. 2.4.).

Проблему практичного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) ТОВ НВФ «Адсівмаш» шукає на рівні операційної діяльності.

Початок впровадження визначався офіційним документуванням всіх бізнес-процесів, головним замахом якого було отримання чіткого уявлення про організацію роботи підприємства від початку до кінця.

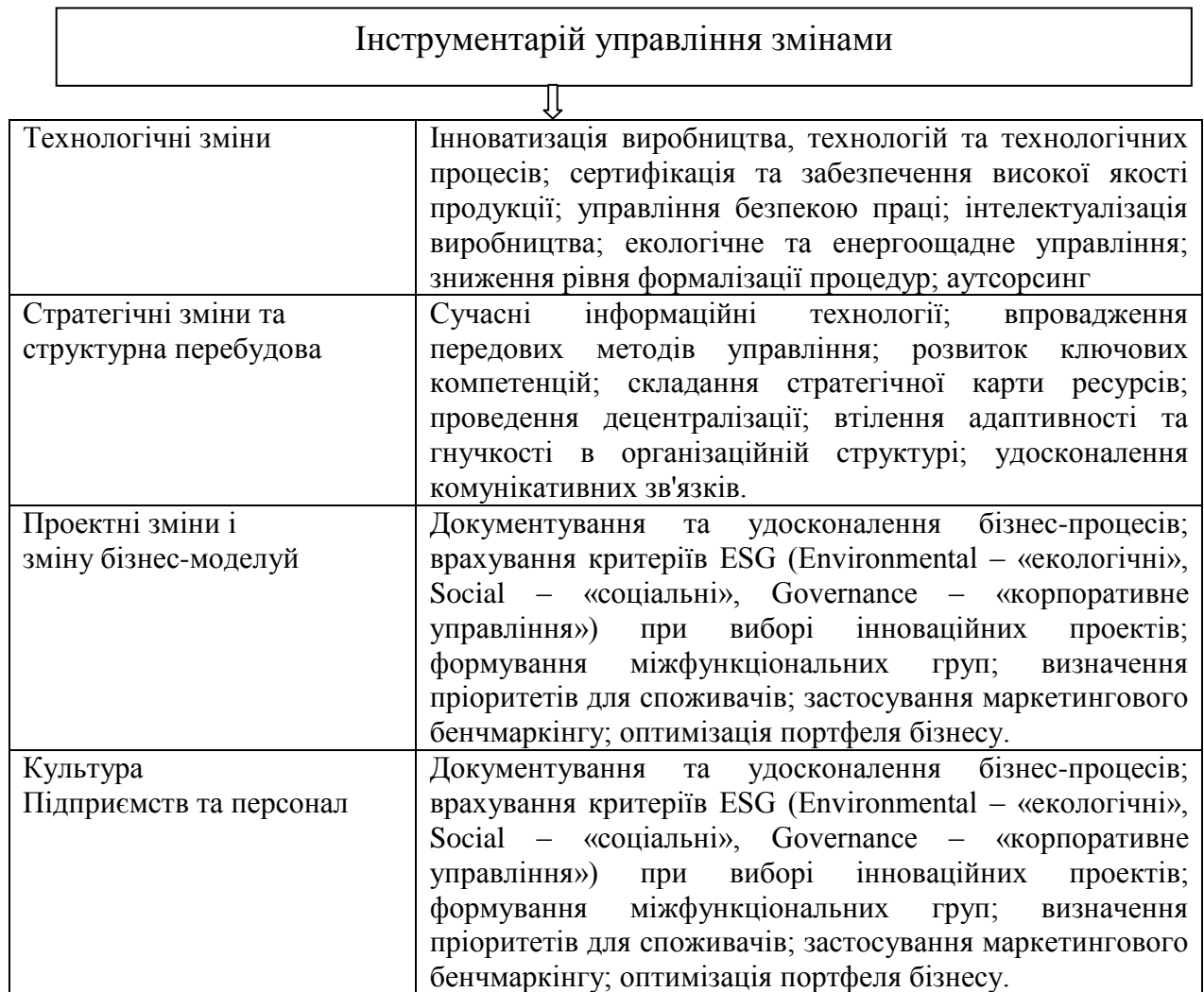


Рисунок 2.4. - Механізм адаптаційного управління змінами на ТОВ ВНФ «Адвісмаш».

Примітка: сформовано автором

Уточнення основних завдань документування бізнес-процесів підприємства включає в себе: класифікацію та ранжування бізнес-процесів за їх важливістю та внеском у досягнення мети; створення бізнес-моделі підприємства та визначення керівників бізнес-процесів; формування каталогу бізнес-процесів; конкретизацію цілей, завдань і показників їх оцінювання; визначення повноважень та відповідальності посадових осіб на всіх рівнях управління; виявлення слабких місць та чинників, що обмежують ефективність бізнес-процесів, аналіз потреб у ресурсах; оптимізацію

організаційної та функціональної структури управління; створення резервів для зниження витрат.

Розглядаючи склад бізнес-процесів підприємства, було розроблено класифікаційну модель на ТОВ НВФ «Адвісмаш» для виокремлення процесів управління, операційних та забезпечувальних (див. рис. 2.5). Бізнес-процеси управління представляють собою значущу трансформацію чи кардинальне перетворення процесів управління, яке модифікує всю систему управління підприємством та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства:

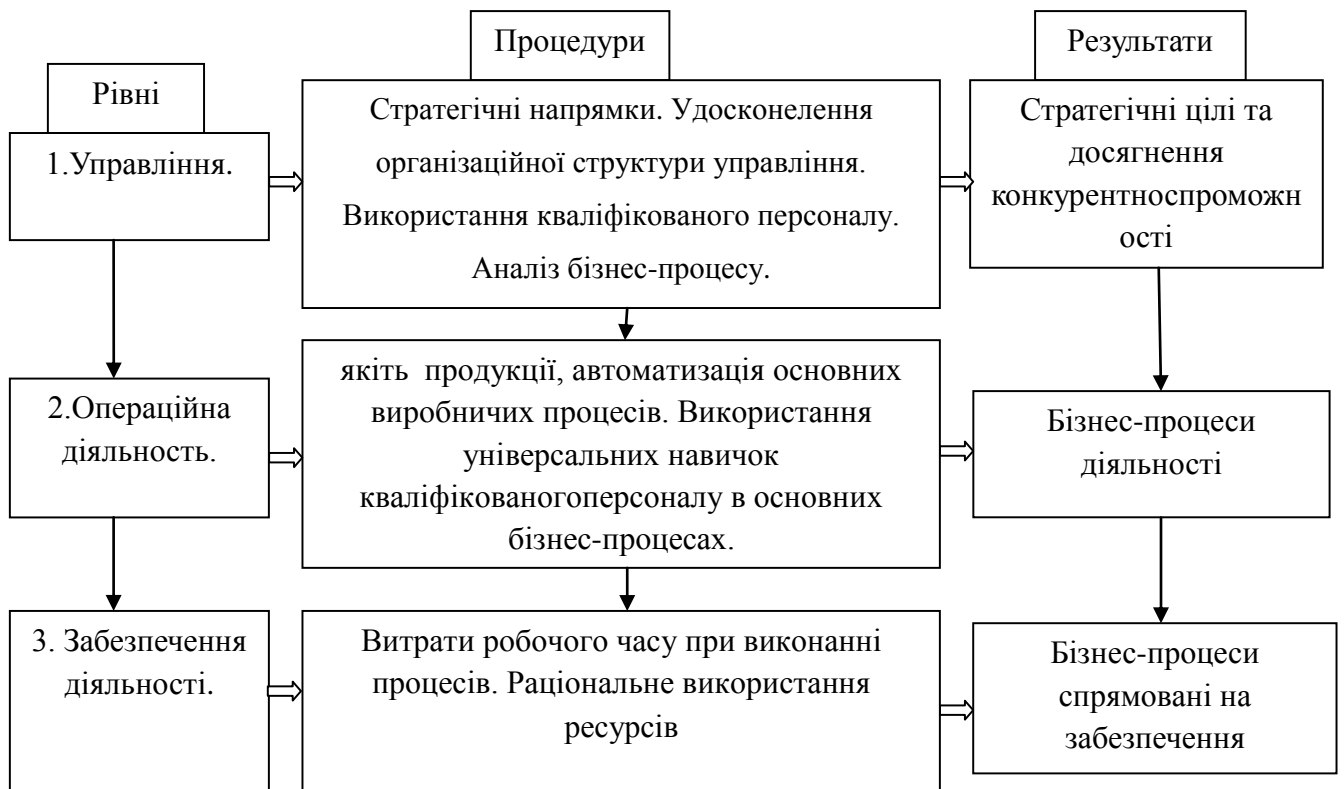


Рис. 2.5. - Взаємозв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжинірингу в ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітки: сформовано автором

– бізнес-процеси операційної діяльності – це зміна або удосконалення процесів операційної діяльності, щодо зміни спеціалізації або його основної діяльності. Цей реінжиніринг ефективний лише за умови взаємодії процесів центрального управління та процесів забезпечення операційної діяльності;

– бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності – його результатом є вивільнення додаткових ресурсів та оптимізація їх використання у суміжних бізнес- процесах.

Оприлюднення цінності конкретного виробу становить основу принципу раціональності. З точки зору споживача вагомими вважаються лише ті операції та процеси, що призводять до збагачення продукту, тож цей принцип гарантує мінімізацію втрат часу та матеріальних ресурсів, витрачених на виробництво, і забезпечує реалізацію заходів для їх зведення до мінімуму.

У таблиці 2.1 представлено конденсований перелік основних видів витрат та способів їх усунення на ТОВ НВФ «Адсівмаш».

Таблиця 2.1. Основні види втрат та способи їх усунення на ТОВ НВФ «Адсівмаш»

Види втрат	Способи усунення втрат
Переміщення	Організація ефективних виробничих потоків, створення центрів виробництва та перепланування.
Надлишок	Використання економічно вигідних методів, системи Канбан, врахування потреб споживачів і відсутність відхилень від них, формування портфеля замовлень, передоплата готової продукції, стратегічне планування запасів, система витягування та інші аспекти.
Переміщення півробітників	Застосування принципів організації робочих місць та оптимізації рухів, таких як, наприклад, впровадження системи "5S".
Дефекти	Вдосконалене планування виробництва, виявлення та вирішення причин дефектів, впровадження стандартів та уніфікації, ефективне екологічне управління.
Простої	Використання методик TPM (Total Productive Maintenance), SMED (Single-Minute Exchange of Dies), витягування потоку та синхронізація етапів виробництва.
Трудовий потенціал	Здійснення навчання на робочому місці (TWI - Training Within Industry), щоденне керівництво роботами (DWM), підвищення кваліфікації персоналу, проведення коучингу та тренінгів.

Примітки: ророблено автором

У сучасних умовах реінжиніринг бізнес-процесів для ТОВ НВФ «Адсівмаш» забезпечує подолання проблем узгодженості та конфліктів між цілями діяльності різних функціональних підрозділів. Внаслідок цього змінюються вимоги до підготовки працівників, перетворюючи виконавчу

діяльність на багатоаспектну та різноманітну, що стає значущим мотиваційним чинником праці.

Співробітники отримують більше самостійності у прийнятті рішень та виборі можливих шляхів досягнення цілей, а також можуть діяти із власної ініціативи, дотримуючись своїх повноважень. Внаслідок таких змін змінюються критерії оцінки ефективності праці та її оплати – від оцінки активності до оцінки результатів. Отже, підприємство повинно мати систему стимулювання, що відображає ефективність роботи у відповідності до досягнутих результатів.

Загальний вигляд алгоритму реінжинірингу ТОВ НВФ «Адвісмаш» представлено на рисунку 2.6.

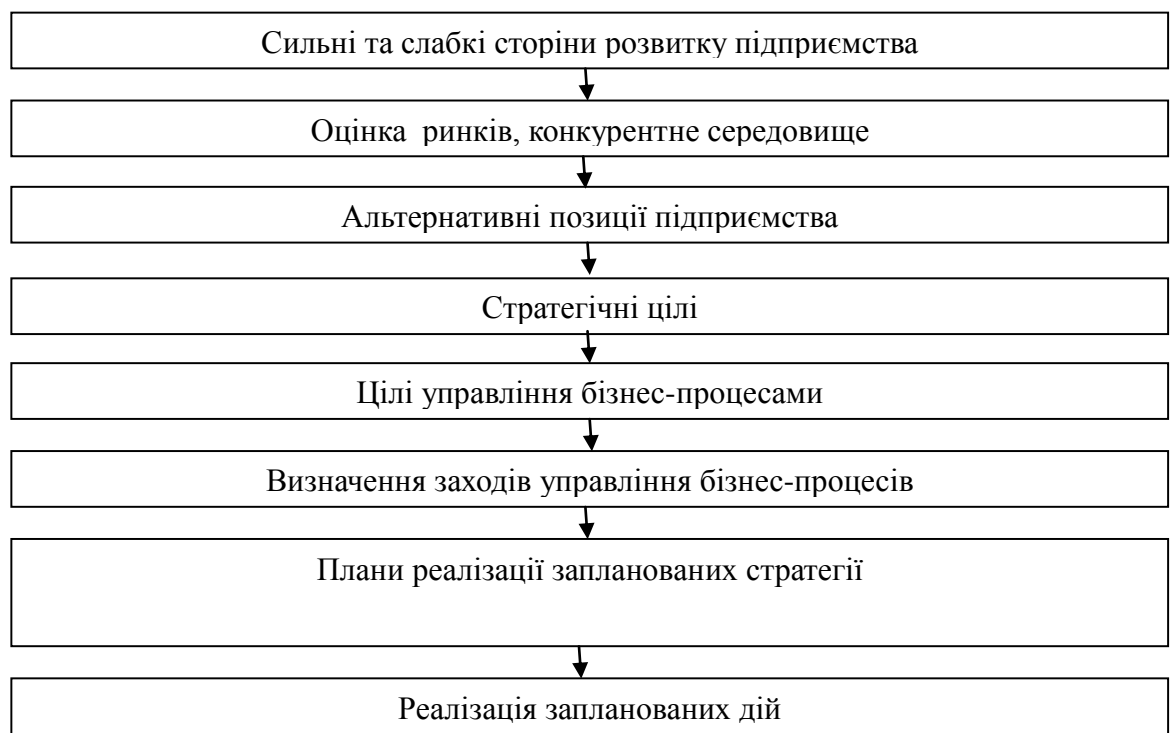


Рис.2.6.-Алгоритм реінжинірингу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітки: складено автором

Формується перепроєктування бізнес-процесів виготовлення продукції на ТОВ НВФ «Адвісмаш» (табл. 2.2).

Для будь-якого підприємства підвищення продуктивності виробничих процесів є важливою складовою стратегії розвитку. У глобальному господарському середовищі існує значна кількість концепцій оптимізації

виробництва, і однією з таких концепцій є концепція ефективного виробництва. Серед різних підходів до ефективного виробництва важливе місце займає концепція ТРМ (Загальне управління обладнанням), яка передбачає активну участь всього персоналу підприємства – від робітників до вищого керівництва – в усіх відділах та на всіх рівнях управління. Україні, враховуючи її сучасний контекст, стає особливо актуальним питання впровадження концепції ТРМ на виробничому підприємстві.

Процес опису кожного виділеного етапу на підприємстві можна розділити на дві ключові складові.

Таблиця 2.2. Реінжиніринг бізнес-процесів виробничої сфери ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Бізнес-процес	Результат реінжинірингу
послідовності виготовлення продукції	1. На основі інформації, яка надійшла від цехів, споживачів і власних потреб складального цеху в основній продукції, групою, яка впроваджує систему ощадливого виробництва, був розроблений план-графік послідовності потокового виробництва. Цей графік враховує можливості ділянки та забезпечує виконавців достовірною та своєчасною інформацією про послідовність та кількість виготовлення виробів відповідно до номенклатурного плану.
Документообіг по виробництву	Спрощення процедур отримання матеріалів механо-складальним цехом зі складів АТ і передачі заготовок з цеху в інші цехи досягається вдвічі швидше.
Організація робочого простору	1. Розроблено заходи щодо організації робочого простору ділянок цеху, включаючи стандартизацію, сортування та вдосконалення. 2. Установлені стандарти для прибирання обладнання з обов'язковим дотриманням порядку та збереженням чистоти. 3. Розроблено дворівневий механізм аудиту для підтримки досягнутого стану.
Документування бізнес-процесів	Створення системи документування бізнес-процесів, враховуючи провесно-орієнтовану діяльність.

Джерело: складено авторами

Перша частина включає в себе створення функціонального блоку, який здійснює перетворення вхідних даних у вихідні при наявності необхідних ресурсів в умовах ефективного управління. Опис процесу містить інформацію про вхідні та вихідні дані, набір документів, що повністю описують характеристики процесу, необхідні ресурси для його виконання та показники

якості. Вибір підходу до опису залежить від моделей та є завданням розробників конкретного процесу (рис.2.7.).

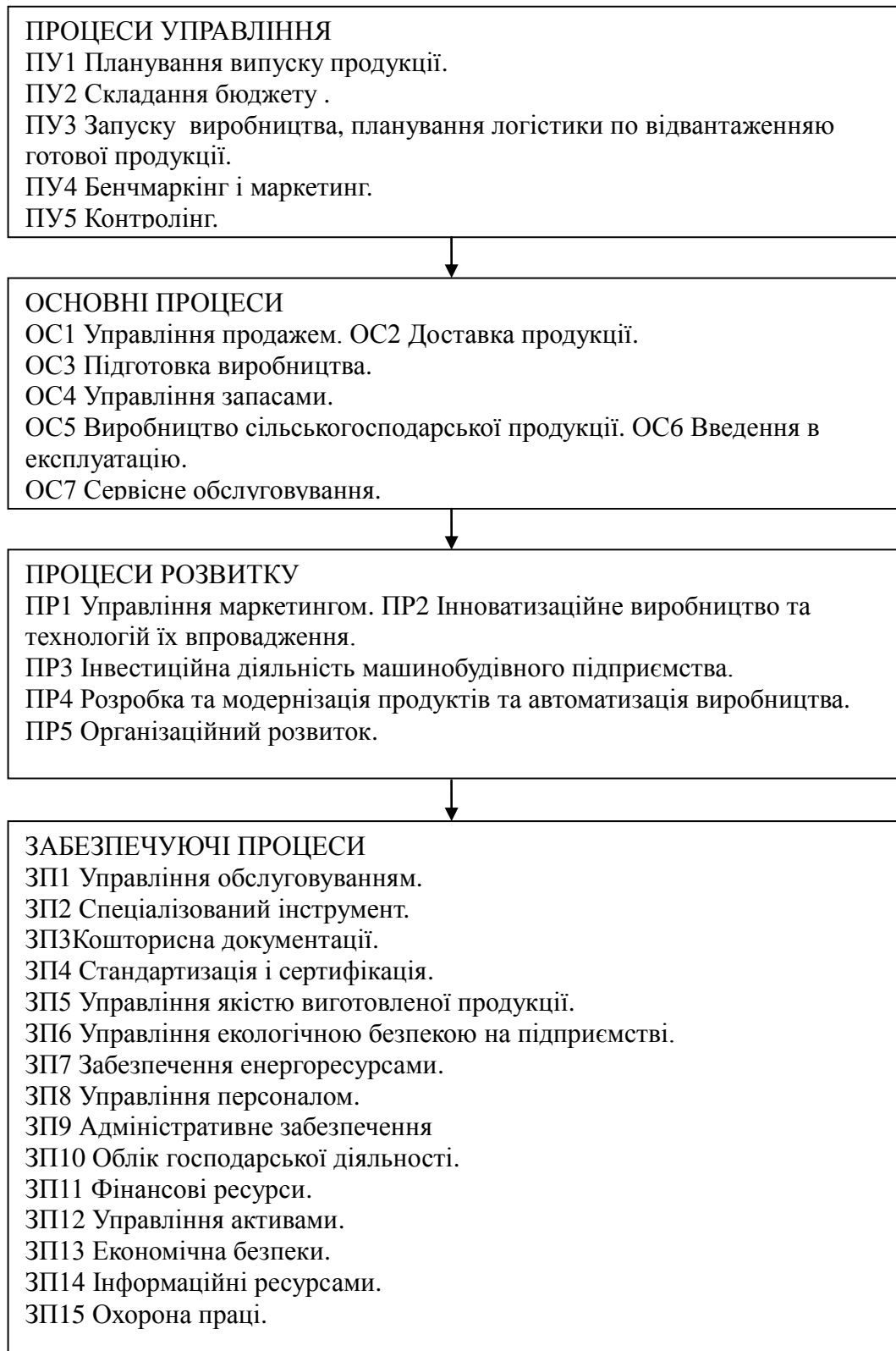


Рис.2.7. - Модель бізнес-процесів ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка: систематизовано автором

При формуванні стратегії управління бізнес-процесами приділяється значна увага слабким сторонам підприємства, оскільки саме визначення даних проблем, причин їх виникнення та шляхів їхнього вирішення є основою реінжинірингу.

Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози, що виникають в процесі реінжинірингу бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш»(табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Сфера дальності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Тверді позиції на ринку, безперервне вивчення та аналіз стану ринку, власної позиції, конкурентів та потреб споживачів, диференціація виробів, а також утримання та розвиток іміджу підприємства.	При цьому виникає постійна необхідність відстоювати свої позиції від наступів ключових конкурентів, збільшення попиту на продукцію іноземних виробників пива, а також обмежена можливість повного
Виробництво та інновації	Значні виробничі потужності, можливість реалізації економії за рахунок великих масштабів виробництва та можливість всебічного контролю над виробничим процесом.	Збільшення обсягів виробництва вимагає значних додаткових витрат, відсутня розроблена стратегія ефективного використання ресурсів, існує ризик технічних несправностей, які не можна передбачити та
Фінанси	Можливість скорочення витрат та відзначення контролю за правильним розподілом витрат і прибутків виявляється як актуальний аспект.	Проте, в умовах економічної нестабільності може виникнути дефіцит власних оборотних коштів, особливо внаслідок зростання вартості енергоресурсів. На поточному етапі розвитку організації можливість зниження рентабельності та прибутковості стає актуальною, а також існує загроза фінансової дестабілізації.
Управління	Стратегії, чітко сформовані та вищий ступінь управління, співпраця з ефективними засобами контролю та творчий підхід у менеджменті, являють	При великих масштабах виробництва може виникнути проблема з управлінням, що ускладнює впровадження цих стратегій.
Кадри	Високий рівень підготовки персоналу та досвід діяльності.	Проявляється неефективна система мотивація праці. Робітники з віковими категоріями (55+).

Примітка. Складено автором за власними дослідженнями

Отже, до основних проблем реінжинірингу управління бізнес-процесами виявленими при дослідженні на ТОВ НВФ «Алвісмаш» можна віднести:

- розпорошеність ландшафтів бізнес-процесів по цехах підприємства (Додаток Г. Таблиця Г.1) та їх дублювання (Рис.2.4).(маркетинговий відділ, бухгалтерська служба, відділ постачання);
- несистемний підхід до відновлення продукції в різні роки (Додаток Г. Таблиця Г.1, (Додаток Д. Таблиця Д.1 – техніко-економічні показники));
- ідеалізація розроблених та впроваджених бізнес-процес в майбутні періоди не приносить очікуваного результату в контексті змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

З цього приводу для більш детальної оцінки управлінського процесу розумно розробити ряд часткових показників, які відобразатимуть ефективність управління бізнес-процесами. Створення цінності через основний виробничий процес, а саме виконання машинобудівельних робіт, справжньою мірою впливає не лише на фінансовий результат, але й на позитивний грошовий потік машинобудівельного підприємства, а також на від'ємний грошовий потік, пов'язаний із здійсненням низки вторинних бізнес-процесів, необхідних для виконання основного процесу. Таким чином, часткові показники оцінки ефективності бізнес-процесів ТОВ НВФ «Алвісмаш» має сенс розподілити на дві групи: вартісно-фінансові характеристики результату основного бізнес-процесу та техніко-економічні параметри виходів допоміжних бізнес-процесів.

У ході дослідження окреслено основні тенденції розвитку машинобудівного підприємств ТОВ НВФ «Алвісмаш» за умов використання концепції реінжинірингу, охарактеризовано рівні та методи реінжинірингу бізнес-процесів. Досліджено переваги за використання інструментів реінжинірингу та засоби їх втілення.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕІНЖИНІРИНГОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

3.1. Організаційне забезпечення управлінських заходів з розвитку реінжинірингу бізнес-процесів.

Бізнес-процеси підприємств, розглядані як об'єкти стратегічного управління, мають орієнтацію на досягнення конкретного результату. Вони вимагають системного аналізу, контролю, вимірювань та діагностики в рамках чіткої та вдосконаленої структури. Розглянуті вище блоки бізнес-процесів, на нашу думку, мають взаємодіяти відповідно до певної моделі. Запропонований методичний підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісماش» ґрунтується на етапах життєвого циклу та враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Це дає можливість більш глибоко вивчати виробничі та управлінські аспекти підприємства, використовуючи комплекс реінжинірингових заходів для подолання виявлених проблем.

Покращена класифікація реінжинірингу бізнес-процесів спрямована на визначення циклічних аспектів розвитку підприємства та активізує швидке реагування на проблемні ситуації.

Ми впровадили технологічну модель реінжинірингу, яка представляє собою ефективну систему взаємодії бізнес-процесів. Її основа - застосування процедур, які є комплексом впливу на об'єкти реінжинірингу (див. рис. 3.1). Застосування цієї моделі дозволяє деталізувати процедури в розрізі окремих блоків для конкретизації результатів та методів їх досягнення. Вона сприяє скороченню часу, витрат і робочих зусиль, необхідних для виконання процесів.



Рис. 3.1. - Технологічна модель реінжинірингу бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств базується на аналізі методологічної основи їх удосконалення. Якість управління взаємопов'язаними бізнес-процесами залежить від виявлення та гармонізації варіантів удосконалення, враховуючи ресурсні можливості та стратегічні завдання підприємства.

Виходячи із узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду, розглянемо характеристику ключових методичних підходів, які використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів. (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. Основні методичні підходи, що використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Назва	Характеристика
1.	Аналізу	ґрунтується на виявленні проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.
2.	Функції якості	дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу. Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.
3.	Перепроєктування	заснований на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства
4.	Ідеалізація основних бізнес-процесів	полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці. При застосуванні даного методу потрібно абстрагуватися і представити певний бізнес-процес в ідеальному вигляді. Потім порівняти з тим, як він здійснюється, і внести необхідні зміни.
5.	Бенчмаркінг	спрямований на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств. Бенчмаркінг полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні кращих галузевих досягнень в свою діяльність.
6.	Реінжинірінг	фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства.

Джерело: складено авторами

Розглянемо детальніше метод реінжинірінгу. Ризик реінжинірінгу досить великий, але передумови невдач полягають не в загадковості

реінжинірінгу, а в порушенні правил його проведення. Основне в стратегії управління реінжинірінгом - уникати глобальних помилок. При проведенні реінжинірінгу часто зустрічаються наступні характерні помилки (таблиця 3.2.):

Таблиця 3.2. Напрямки вирішення проблем реінжинірінгу бізнес-процесів для ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Проблеми	Напрямки вирішення	Аналітична складова
1.	Поліпшення наявного процесу	Радикальна перебудова	Комплексний аналіз
2.	Несистемний підхід	Необхідні дії в областях проектування	Проектний аналіз
3.	Неправильна оцінка корпоративної культури компанії	Використання системи управління з новітніми цінностями	Управлінський аналіз
4.	Непослідовність впровадження новацій	Завдання без обмежень області	Стратегічний аналіз
5.	Нераціональний розподіл	Управління реінжинірінгом зверху вниз	Моніторинг компетенцій персоналу
6.	Відсутнє ресурсне забезпечення інновацій	інвестиції в програму управління реінжинірінгом	Інвестиційний аналіз

Джерело: складено авторами

Продовжуючи еволюцію аналітичного компоненту заходів із реінжинірінгу у контексті управління бізнес-процесами, звернемо свою увагу на вибір методів аналізу. У сфері реінжинірінгу використовуються різноманітні напрями :

- методи об'єктно-орієнтованого моделювання;
- методи CASE-технологій;
- методи інженерії знань;
- методи імітаційного моделювання процесів;
- методи швидкої розробки додатків RAD (Rapid Application Development);
- методи моделювання у середовищі «ARIS»;
- методи вартісного аналізу;

- методи визначення ефективності напрямів РБП;
- критеріальні методи;
- метод моделювання РБП із застосуванням нейромережних технологій;
- метод оцінки рівня ризикованості напрямів РБП;
- метод вибору стратегічних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів;
- метод експрес-оцінювання.

Одночасне застосування всіх напрямів аналізу для підприємства виявляється неможливим завдяки їхній різноманітності. Вибір конкретного методу безпосередньо обумовлений обраною стратегією. Підприємство повинно визначити, який вид конкурентної переваги прагне здобути та в якому напрямку це можливо.

Поглибимо аналіз та вирішення проблем в ТОВ НВФ «Адвісмаш», розглядаючи шість етапів цього процесу]:

1. Визначення та відбір проблеми - розпізнавання та опис поточного та бажаного станів (виявлення розбіжностей).
2. Аналіз проблеми - встановлення основних причин та їх ранжування за важливістю (виявлення причин виникнення розбіжностей).
3. Розробка можливих рішень - документування варіантів рішень (формування списку коригуючих заходів).
4. Підбір та стратегічне планування реалізації рішення - формування плану впровадження та оцінки змін (розробка стратегії коригувальних заходів);
5. Втілення рішення - реалізація узгоджених планів (здійснення стратегії коригувальних заходів);
6. Оцінка результатів - систематичне оцінювання ефективності прийнятого рішення. Прийняття рішення щодо вирішення нової проблеми (аналіз результатів стратегії коригувальних заходів).

Слід відзначити, що існує методика, яка об'єднує підходи до реінжинірингу «розвитку», вигадана Д. Харрінгтоном, але на сьогодні відсутня методика, яка комбінує підходи кризового реінжинірингу на основі

стратегічного аналізу. З цієї причини ми пропонуємо єдиний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів, заснований на використанні методів стратегічного аналізу.

Цикл аналізу та вирішення проблем в ТОВ НВФ «Адвісмаш» був модифікований та використаний для реінжинірингу бізнес-процесів, враховуючи аналітичний компонент. Розробка аналітичного інструментарію орієнтована на конкретні задачі перед початком ініціації проекту реінжинірингу бізнес-процесів і дозволяє створити загальну схему, яка є чітким та послідовним орієнтиром для вивчення та подальшого використання. Зміст етапів реінжинірингу бізнес-процесів в ТОВ НВФ «Адвісмаш» представлено в таблиці 3.3.

Розглянемо рекомендовані методичні підходи більш детально. Основа експертно – аналітичних методів - різні форми експертного опитування з подальшим оцінюванням і вибором найкращого варіанту. Метод «мозкового» штурму переслідує основну мету - пошук нових ідей, їх широке обговорення і конструктивну критику. Основна гіпотеза полягає в припущенні певного бізнес – процесу для реінжинірингу.

З метою підвищення конкурентоспроможності варто обрати процесний підхід. Зосередження уваги на оптимізації бізнес-процесів виявляється надзвичайно важливим, оскільки стандартні структури управління часто уповільнюють розвиток підприємства через недоліки в системі управління, а особливо через втрату найціннішого ресурсу сучасності – часу. Коли час втрачається, втрачаються й можливості.

Управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства представляє собою виразну багатофункціональну та складну систему. Вона складається з взаємопов'язаних блоків, які реагують на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, утворюючи цілісну структуру. Восьмох програмно-цільових комплексних блоків, які становлять основну структуру, визначають дії, організаційні, економічні та техніко-технологічні заходи, взаємозв'язок та

взаємозалежність яких сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень у важкій промисловості.

Таблиця 3.3.Рекомендовані методичні підходи проведення реінжинірингу бізнес – процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Етап фреінжинірингу	Зміст етапу реінжинірингу	Рекомендовані методи
1.	Завдання	Управлінські рішення відносно напрямку реінжинірингу бізнес – процесів	Експертно – аналітичні методи, мозковий штурм
2.	Визначення цілей і завдань	Напрями реінжинірингу спрямовані на обрання бізнес – процесу для реінжинірингу	Аналіз життєвого циклу товарів, SWOT – аналіз;
3.	Стратегічне планування	Прогнози результативності проведення реінжинірингу та етапи його впровадження	Дерево цілей; Матричні методи;
4.	Ідентифікація бізнес - процесів	Ранжування бізнес – процесів; побудова моделей організаційної структури; визначення ключових чинників формування схем ланцюжків створення цінностей	Графічні моделі бізнес-процесів; Ланцюжок цінностей;
5.	Перепроєктування бізнес - процесів	нові бізнес-процеси та їх тестування; нова організаційна структура; повне впровадження перепроєктованих процесів	DEA – аналіз; Бенчмаркінг;
6.	Оцінка результатів реінжинірингу	Досягнення заданих критеріїв управління реінжинірингом ефективності функціонування бізнес – процесів; система контролю та моніторингу	Економіко – математичне моделювання; моніторинг;

Джерело: складено автором

Рекомендації отримані в результаті проведених досліджень можна ефективно використовувати у процесах реінжинірингу. Між основних переваг такого підходу слід відзначити простоту проведення оптимізації як самого процесу в організаційному плані, так і з точки зору взаємодії та синхронізації ресурсів, які витрачаються процесами, зокрема, людськими ресурсами. Використання процесно-орієнтованого підходу в управлінні дозволяє самому процесу стати розподіленим регулятором якості його складових процедур, орієнтованим на реального клієнта на ринку. Виділення, аналіз та подальше

удосконалення бізнес-процесів – це великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності компанії та підвищення ефективності її діяльності.

3.2. Підвищення якості управління реінжинірингом бізнес-процесів.

Основні бізнес-процеси складаються у відповідності до вимог споживачів, і результатом цих процесів є готова продукція або послуги, які споживачі придбають. Це приводить до отримання доходів та прибутку для підприємства, забезпечуючи його функціонування. В свою чергу, результати обслуговуючих бізнес-процесів націлені на підтримку основних. Механізм забезпечення якості управління реінжинірингом бізнес-процесів формується відповідно до вимог підприємства (рис. 3.2).

Процес оцінювання управління бізнес-процесами підприємства включає шість етапів. Починаючи з системної діагностики бізнес-системи на першому етапі, отримавши якісні та кількісні показники ефективності управління, визначаються проблемні аспекти та проводиться аналіз потенційних можливостей підприємства для вдосконалення власної діяльності наявними ресурсами. На цих етапах використовуються різноманітні інструменти аналізу, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо моделювання та удосконалення бізнес-процесів.

Споживачі формують попит на товари та послуги конкретного характеру, рівня якості та у визначеній кількості. Задоволення цих вимог є крайово важливим для функціонування підприємств, тож побудова бізнес-системи повинна враховувати цей аспект. Ключовим аспектом стає, звісно ж, кінцевий результат підприємницької діяльності. Проте для досягнення задуманого виходу керівники підприємства повинні належним чином структурувати бізнес-процеси, забезпечуючи ефективність і прибутковість для підприємства. У цьому контексті вирішальне значення має ефективне управління бізнес-процесами, що здійснюється від управління вхідними факторами до управління вихідними результатами.

Проміжним етапом у цьому процесі є реінжиніринг управління бізнес-процесами, а саме їхнім механізмом. Кожен процес повинен бути чітко регламентований, добре спланований та забезпечений необхідними умовами для ефективного функціонування. Важливо визначити відповідальних за процес, необхідні операції та завдання для кожного учасника бізнес-процесу, а також параметри входів та виходів.

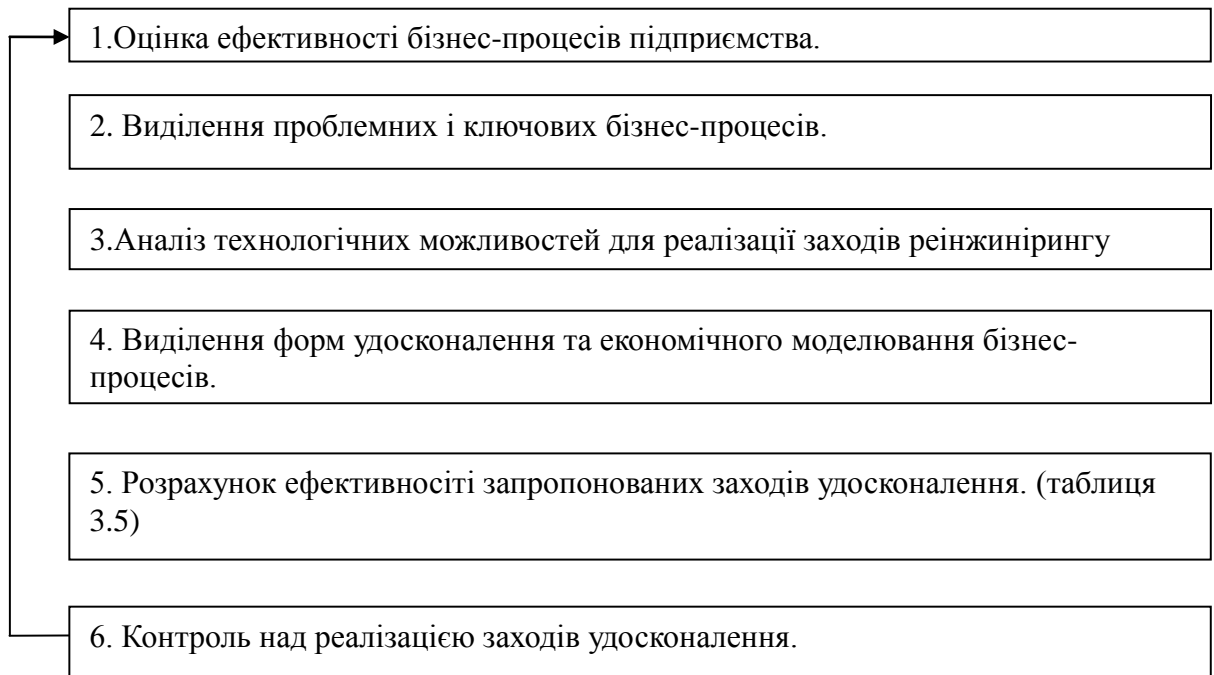


Рис.3.2 Етапи удосконалення якості управління реінжинірингом бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Джерело: запропоновано автором

Дослідимо наступний етап вдосконалення реінжиніринг управління бізнес-процесу використання потоку та послідовності виготовлення напівфабрикатів на виробництві (таблиця 3.4.).

В ринкових умовах досягнення результативних відносин між учасниками господарських постає питання практичного впровадження засобів управління змінами на їх виробничій основі, що має вирішальне значення в досягненні поставленого завдання ефективного керівництва реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівного підприємства.

Таблиця 3.4. Послідовності виготовлення лінійки продукції на виробництві ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Етапи	Характеристика впровадження
Потоки моделювання	Розглядається концепція моделювання в масштабі виробничого підрозділу
Карти майбутнього стану	Під час розроблення карт розглядаються траєкторії переміщення матеріалів, враховується тривалість операційного циклу, перерв для переналагодження, кількість залученого персоналу та фокусні точки бізнес-процесу (1-ий цикл: фарбування заготовок, збірка авто, збірка дверей, збірка каркасу, збірка кабіни - конкретної моделі, та її фарбування; 2-ий цикл: обстеження, наладка, технічне обслуговування, випробування).
Потреби трудового персоналу та обладнанні	Розрахунок потреб у персоналі виходить з модернізованих виробничих потужностей; формулювання вимог та розгляд можливих варіантів розташування обладнання в ході перепроєктування бізнес-процесу.
Ммісця знаходження запасів	Даний етап враховує варіанти планування, запаси на складах, управління процесами, маршрути робочих та їх завантаження під час такту, обсяг виготовлення, частоту відбору.
Економічний ефект	Зменшення непередбачених витрат на одиницю продукції, забезпечення відповідної якості, використання енергоефективних технологій, гнучкість виробництва, автоматизація та власне комплектування, наявність власних запасних частин – усе це враховано.
План переходу до майбутнього стану	Потрібно розробити план для виробництва оновленої лінійки вантажних автомобілів; встановити обладнання відповідно до планування; організувати робочий простір відповідно до 5S та візуалізації; впровадити стандартизацію дій працівників та провести навчання персоналу щодо розшифровки карт стандартної роботи; розробити графіки технічного обслуговування обладнання робочої ділянки.
Мотивація; матриця навчання	Відповіді на питання "Що робити?" та "Від чого утримуватися?" включають критерії оцінювання, які охоплюють поточні та перспективні аспекти, а також види мотивації: матеріальну та моральну заохочення.

Джерело: складено авторами

Внаслідок здійснення заходів щодо впровадження потоку та послідовності виготовлення модернізованої вантажної техніки на виробництві, підприємство буде мати ефективні результати. Безумовно, проведення робіт із реінжинірингу потребує належної методичної та інструментальної підтримки, яку, як правило, забезпечують консалтингові компанії. Під час впровадження програми реінжинірингу важливо чітко відмежовувати заходи, що сприяють вдосконаленню бізнесу, від заходів, які становлять основу реінжинірингового процесу та радикально змінюють бізнес. У відміну від традиційного процесу

удосконалення, де вихідною точкою слугує існуючий процес, в реінжинірингу використовується «чистий лист», що передбачає проектування нового процесу. Тоді як покращення відбуваються від піднізу-вгору, реінжиніринг відбувається від верху вниз, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства, а не обмежуючись «вузькими місцями» окремих поліпшень.

До факторів, які сприяють успішній реалізації реінжинірингу, слід віднести, передусім, готовність керівництва до змін, розуміння та віру в кінцевий результат, обґрунтовану оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією програми. При наявності готовності зі сторони керівництва, доцільно делегувати відповідальності персоналу, що займається впровадженням програми, та чітко визначити ролі та обов'язки кожного. Для підтримання темпу проведення програми важливо передбачити необхідний бюджет, спрямований перш за все на досягнення пріоритетних цілей та моніторинг результатів реалізації програми реінжинірингу. Зокрема, важливо, щоб ця програма мала належну технологічну та методичну підтримку, розроблену в ході реалізації подібних програм на інших підприємствах, зазвичай розроблену консалтинговими компаніями.

Практичний досвід впровадження програм реінжинірингу вказує на ряд негативних чинників, що призводять до значних втрат:

- спроба реалізувати програми, не враховуючи при цьому жодних інтересів;
- призначення відповідальних за реалізацію програми, не обдарованих належними повноваженнями, включаючи право доповідати під час виконання програми;
- розтягнутість програми в часі (підприємства не можуть витримати такий інтенсивний розгін протягом більше року);
- вузькість та обмеженість поставлених завдань та їх нечітка орієнтація на досягнення конкретного ефекту;
- небажання особисто долучатися до процесу з боку топ-менеджерів;

– відсутність концентрації та спрямованості на бізнес-процеси та виявлення втрат всередині структур тощо.

Вдосконалення ефективності управління реінжинірингом бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісаш» варто проводити за критеріями (таблиця 3.5.).

Таблиця 3.5. Критерії ефективності управління реінжинірингом бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісаш»

Бізнес-процеси	Критерії оцінки			Сумарна оцінка			
	Важливість для клієнта	Ймовірність успіху	Рівень несправності	Проста сума	Криза ліквідності «1,2,3..»	Криза успіху «1,2,3..»	Криза стратегії «1,2,3..»
А	1	2	1	4	9	7	8
Б	2	1	1	4	8	8	9
В	1	1	2	4	7	9	7

Наведені критерії та алгоритм їх застосування будуть сприяти удосконаленню управління реінжинірингом бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві та забезпечать подальшу управлінську практику в умовах воєнного часу. Саме управління бізнес-процесами забезпечує ефективну господарську діяльність усього підприємства.

До показників ефективності управління бізнес-процесами, на наш погляд, у ТОВ НВФ «Адвісаш» варто віднести: фінансові, матеріальні, виробничі тощо. Окрім проведеного аналізу в другому розділі магістерської роботи по перерахованих показників варто здійснити прогноз на 2024р. і за результатами можна буде зробити висновок про вдосконалення процесу управління реінжинірингом бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві (табл.3.6). Створення бізнес-моделі машинобудівного підприємства включає наступні компоненти: розробка моделей бізнесу, моделі бізнес-процесів та створення моделі. Раціональна структура сприяє зниженню загальних витрат, пов'язаних із діяльністю компанії. Дозволяє отримувати додатковий прибуток

шляхом швидкого впровадження виробництва нових продуктів, зменшення рівнів управління та підготовки кваліфікованого персоналу.

Таблиця 3.6. Показники ефективності управління бізнес-процесами на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	О.в	2020 р.	2021 р.		2022 р.		2024р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року	Прогноз	у % до 2022. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Рентабельність продукції	%	0,29	3,61	1244	4,22	116	5,5	130
2.	Рентабельність власного капіталу	%	0,22	3,49	1586	4,56	130	6,0	131
3.	Рентабельність активів	%	0,22	3,51	1586	4,35	123	5,6	128
5.	Рентабельність операційної діяльності	%	0,24	2,81	1170	4,06	144	6,0	147
6.	Продуктивність	тис. грн.	302,67	415,07	137,4	492,93	118,5	600	121
7.	Фондовіддача	грн./грн	3,5	3,83	109	5,38	140	7,7	143
8.	Фондомісткість	грн./грн	0,28	0,26	92	0,18	69	0,2	111
9.	Фондоозброєність	грн./грн	80,83	117,19	144,8	103,19	88,03	105	101
10.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	20483,1	25597,5	125,0	26096,3	101,95	27000	103
11.	Чистий прибуток (збиток) всього	грн	59,8	924,1	1545,3	1101,8	119,23	1400	127

Джерело: сформовано автором.

Аналізуючи таблицю варто зауважити, щодо розрахунку показників ефективності на 2024рік вони проводились із врахуванням темпів приросту за 2021рік. За результатами господарської діяльності за 2024р. за умови досягнення прогнозних показників будемо стверджувати про вдосконалення управління реінжинірингом бізнес-процесів.

Для таких показників необхідно дотримуватися вимог: конкретність, вимірюваність, порівнянність, достовірність, неупередженість, перевага вигід над витратами, взаємозв'язок з цілями компанії

На основі перерахованих показників приймаються управлінські рішення, формуються внутрішній контроль та визначаються антиризикові заходи.

ВИСНОВКИ

Отже, в магістерській роботі нами було закріплено теоретичні знання стосовно обраної теми, отримано практичні навички, застосовано безпосередньо на ТОВ НВФ «Адвісмаш» із особливостями управління реінжинірингом бізнес-процесів. Також було зібрано фактичний матеріал для проведення ґрунтовного аналізу та надання рекомендацій вдосконалення управління реінжинірингом бізнес-процесів.

При проведенні дослідження у першому розділі магістерської роботи розкрито сутність реінжинірингу бізнес-процесів як технології управління підприємством, систематизовано методичні інструменти реінжинірингу бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві.

В другому розділі проведено оцінку критеріїв ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві; проаналізувано доцільність використання системи управління реінжинірингом бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві; обґрунтовано складові організаційного забезпечення управлінських заходів з розвитку реінжинірингу бізнес-процесів реінжинірингу. Аналіз організаційної структури дозволив визначити її як лінійно-функціональну, аналіз виробничої структури дав змогу виокремити основні дільниці та цехи, що розміщені на підприємстві та їх склад.

Аналіз обсягу та структури виробництва основних видів продукції дав змогу стверджувати, що здійснює реалізацію різних видів продукції. Аналіз середовища функціонування дозволив виявити вплив зовнішнього оточення на діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш, макросередовище господарювання і його чинники.

Аналіз системи управління на ТОВ НВФ «Адвісмаш дозволив встановити, що на основі аналізу діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду проводився реінжиніринг бізнес-процесів. Розроблялися напрям та підходи щодо покращення управлінської культури та проведення реінжинірингу ключових бізнес-процесів, що враховує отримані

та прогностні результати фінансово-господарської діяльності товариства, його внутрішнє та зовнішнє середовище. Важливим фактором успішного виконання реінжинірингу управління бізнес-процесами визначено співпрацю з усіма гравцями ринку, що повинна підтримуватись на належному рівні. Ефективність проведення бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш» проведено за критеріями та показниками трудового, матеріального потенціалу та використання основних виробничих фондів. Основним критерієм в досягненні високої ефективності управління реінжинірингом бізнес-процесів залишаються цілі та завдання і на заключному етапі – контроль. Аналіз можливостей та матеріально-технічної бази ТОВ НВФ «Адвісмаш» в сучасних умовах воєнного середовища доцільно перебудувати свою діяльність на основі процесного підходу з метою своєчасного та оперативного реагування на зміни ринкових умов, покращення управління партнерськими відносинами з постачальниками, досягнення швидкого реагування на вимоги споживачів і підвищення якості продукції. Реінжиніринг необхідно проводити по кожному ключовому процесу, оскільки саме вони охоплюють величезну кількість бізнес-функцій, надаючи значні переваги підприємству: зниження собівартості продукції за рахунок поліпшення ефективності управління, підвищення якості продукції або послуг, прискорення розроблення нової продукції, мінімізація часу реагування на замовлення клієнтів і їх обробку, поліпшення системи обслуговування загалом. Управління реінжинірингом бізнес-процесів надає можливості створити конкурентні переваги, систематично оцінюючи процеси, виявляючи постійно мінливі потреби потенційних і діючих клієнтів та потребує додаткових досліджень щодо пошуку новітніх методів вдосконалення реінжинірингу відповідно до специфіки галузі.

Підсумовуючи автор запропонував технологічну модель взаємодії процесів управління реінжинірингом бізнес-процесів на ТОВ НВФ «Адвісмаш» та підвищення їх ефективності. При управлінні технологічними процесами можна виявити слабкі їх місця та запропонувати шляхи покращення управління реінжинірингом бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ТОВ НВФ «Адвісмаш» URL: <http://malthouse.km.ua/>.
2. Податковий кодекс України. Кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України. База «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17/1. С. 55–60. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478>.
4. Барсукова В.С. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. № 61. С. 249–255. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf.
5. Бедрій Д.І., Семко І.Б. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2015. №1 (1110). С. 104-110. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/39e4cfa4-3b6e-47a4-a833-336e232a0dca>.
6. Волгіна Н.О., Куц А.В. Реінжиніринг як антикризовий інструмент управління підприємством в умовах турбулентної економіки. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2014. № 7. С. 340-348. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_3/33.pdf.
7. Грибан С.В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 50-54. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/11.pdf.
8. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2013. № 10(151). С.78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19.

9. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14633/186.pdf>.
10. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 124–135. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/archive/113/14.pdf>.
11. Ладонько Л. С., Солошин Л. С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115–120. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/51656/47374>.
12. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf>.
13. Непочатов С.І. Аутсорсинг облікових функцій у корпоративних структурах. URL: <http://ier.donetsk.ua/news/contens/Nepochatov.pdf>.
14. Орликовський М.О. Новітні концепції управління ефективності діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_58.
15. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6820>.
16. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(28). С. 79–87. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>.
17. Мельник Л.Г., Таранюк Л.М. Сутність та природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 88–92. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-10_0-pages-263_266.pdf.
18. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник*

соціально-економічних досліджень. 2014. № 3 (54). С. 124-130. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014_22_12/28.pdf.

19. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.

20. Коюда В.О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 302-311. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/inf_2018_1_45.

21. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>.

22. Комеліна О.В. Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управлінн. Випуск 6 (11) 2017. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/27.pdf.

23. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2(7). С. 87–94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.

24. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 583–587. URL: http://global-national.in.ua/archive/2-2014/02_2014.pdf

25. Кулик Ю.М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.

26. Мельник Л.Г. Сутність і природа бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2012. №10. С. 88-93. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_21.

27. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С. 120–

125. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vlca_ek on_2018_54_21.

28. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №1. С. 111-119. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/24507/>.

29. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2015. №1. С.119-124. URL: http://bses.in.ua/journals/2015/45_2015/11.pdf.

30. Тищенко О.М. Використання теорії нечітких множин у процесі діагностики стану підприємства. Навчальний посібник. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2978/2/107.pdf>.

31. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 3(98). Частина 1. С. 113-122. URL:http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf.

32. Сохнич А.Я. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2015/27.pdf.

33. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т.20. Вип.3. С. 146–150. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?q>.

34. Хмелевський О.В. Інтеграційні перспективи промислових підприємств України URL: http://mev.khnu.km.ua/load/2013/6_vpliv_mizhnarodnikh_vidnosin_na_formuvannja_konkurentnikh_perevaiemstv/36-1-0-198.

35. Яворська Т.І. Методологія вдосконалення управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць*

Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018.№ 2(37). С. 154-161. URL: <https://drive.google.com/file/d/1waUEbdVbuNFR3794m-Te-8Wi9>.

36. Фінансова звітність за 2018 рік ТОВ ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL: https://clarity-project.info/edr/33087990/finances?current_year=2018.

37. Фінансова звітність за 2019 рік ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL: https://clarity-project.info/edr/33087990/finances?current_year=2019.

38. Фінансова звітність за 2020 рік ТОВ НВФ «Адвісмаш» URL: https://clarity-project.info/edr/33087990/finances?current_year=2020.

39. Фінансова звітність за 2021 рік ТОВ НВФ «Адвісмаш» URL: https://clarity-project.info/edr/33087990/finances?current_year=2021.

40. Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL: https://clarity-project.info/edr/33087990/finances?current_year=2022.

ДОДАТКИ

Підходи вчених до трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів»

Автор	Визначення
Садловський Р.В.	Складний комплекс заходів із моделювання бізнес-систем, головна мета якого – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають необхідні для створення вартості компетенції
Ладонько Л.С., Солошин О.С.	Радикальна перебудова бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів, що практично доводить до автоматизму відносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, приводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг
Таранюк Л.М., Запорожченко О.М.	Сукупність бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, що, своєю чергою, приведе до збільшення конкурентоспроможності на певному ринку.
Гвоздь М.Я.	Високоєфективний метод менеджменту, котрий трансформує діяльність підприємства у сукупність окремих наскрізних бізнес-процесів.
Шейн Л.В.	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.
Виноградова О.В.	Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності
Щегельська О.О.	Реінжиніринг бізнес-процесів – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку
Яковенко С.І.	Реінжиніринг бізнес-процесів є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.
Пуліна Т.В.	Реінжиніринг бізнес-процесів – це аналіз і корінне перепроєктування наявних бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації загалом, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією, у результаті чого суттєво зростає ефективність її діяльності
М. Хаммер, Дж. Чампі	Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова чи зміна бізнес-процесів, у розрізі яких підприємство здійснює свою діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість
Т. Давенпорт, Дж. Шорт	Реінжиніринг бізнес-процесів – це набір логічно взаємопов'язаних завдань та функцій для підвищення прибутковості підприємств.
Р. Патюрель	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке та радикальне реконструювання стратегічних та виробничих процедур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення їхньої продуктивності.
М. Робсон, Ф. Уллах	Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.
П. Морріс	Реінжиніринг бізнес-процесу є процесом, який визначає діяльність підприємства та підвищує її рівень ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього оточення на перебіг процедур реінжинірингу в розрізі етапів життєвого циклу підприємства

Назва етапу	«Створення»	«Зростання»	«Зрілість»	«Спад»	«Відродження»
Вплив внутрішніх факторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір місії підприємства. 2. Частка позикового капіталу у загальній вартості капіталу. 3. Оперативність укладання угод. 4. Підприємницькі здібності дирекції. 5. Кваліфікація управлінського персоналу та виконавців. 6. Неefективне маркетингове дослідження 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка позикового капіталу в загальній вартості капіталу. 2. Неefективне маркетингове дослідження. 3. Перевищення витрат над доходами. 4. Управління структурою та вартістю капіталу. 5. Ефeктивна дивідендна політика. 6. Рівень ризик-менеджменту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність підприємства. 2. Платоспроможність. 3. Інноваційна політика підприємства. 4. Неefективне маркетингове дослідження. 5. Перевищення витрат над доходами. 6. Частка витрат на управління. 7. Ефeктивна дивідендна політика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля позикового капіталу. 2. Неefективне маркетингове дослідження. 3. Старіння управлінського персоналу. 4. Перевищення витрат над доходами. 5. Фінансові можливості. 6. Фінансовий стан 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень організації виробництва. 2. Неузгоджена робота підрозділів. 3. Низька кваліфікація персоналу. 4. Залежність від постачальників. 5. Моральне та фізичне зношення основних фондів. 6. Недостатня увага інноваційній політиці
Вплив зовнішніх факторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Податкова та кредитно-грошова політика. 2. Зниження потенціалу споріднених і підтримуючих галузей. 3. Попит і пропозиція на товари та послуги. 4. Наявність конкурентних переваг інших підприємств. 5. Економічна ситуація в країні. 6. Наявність державної підтримки створених підприємств. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Попит на товари та послуги. 2. Податкова та кредитна політика. 3. Параметри споріднених та підтримуючих галузей. 4. Фактори виробництва. 5. Конкуренція в галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкість в управлінні. 2. Купівельна спроможність населення. 3. Діяльність державних органів влади. 4. Кредитно-грошова політика. 5. Нестабільна податкова політика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція. 2. Параметри споріднених і підтримуючих галузей. 3. Ціни на ресурси. 4. Резерви стратегічних ресурсів. 5. Уповільнення в галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коливання ринкової кон'юктури. 2. Зниження платоспроможності покупців. 3. Зміни в законодавстві. 4. Уповільнення розвитку галузі. 5. Конкуренція в галузі. 6. Екологічна ситуація

Додаток В

Таблиця В.1

Ефективність використання матеріальних ресурсів ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018-2022 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Рентабельність продукції	%	12,96	0,02	1,29	0,29	110	3,61	1244	4,22	116
2.	Рентабельність власного капіталу	%	12,01	0,02	1,67	0,22	110	3,49	1586	4,56	130
3.	Рентабельність активів	%	12,27	0,02	1,62	0,22	110	3,51	1586	4,35	123
4.	Рентабельність інвестиційного капіталу	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	Рентабельність операційної діяльності	%	8,22	0,02	2,43	0,24	12	2,81	1170	4,06	144

Таблиця В.2

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018-2022 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	5566,36	8778,8	158,0	13357,1	152,2	16634,97	124,5	18813,4	113,10
	- одного працівника										
	- одного робітника										
2.	Трудомісткість	год.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Продуктивність	тис. грн.	463,78	555,41	119,9	302,67	54,4	415,07	137,4	492,93	118,5

Додаток В

Таблиця В.3

Ефективність основних виробничих фондів ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018-2022 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Фондовіддача	грн./грн.	1,23	3,3	270	3,5	110	3,83	109	5,38	140
2.	Фондомісткість	грн./грн.	0,81	0,3	37	0,28	93	0,26	92	0,18	69
3	Фондоозброєність	грн./грн.	62,80	154,54	246	80,83	52,48	117,19	144,8	103,19	88,03

Примітка. Складено автором

Інструменти інші					5698,8	27,82								
Інструменти для пресування, штампування					4640	22,65								
Неспеціалізована оптова торгівля							394,3	1,54	306,6	1,17				-87,7
Оброблення металів та нанесення покриття на метали							202,8	0,79	1 069,20	4,1				866,40
Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів							131,3	0,51	12 876,20	49,34				12 744,90
Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування							8861,2	34,62	6 985,50	26,77				-1 875,70
Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну							6 062,60	23,68	4 572,20	17,52				-1 490,40

Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування							9 539,90	37,27	-	-						
Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення							405,4	1,58	286,6	1,1						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	46075	-	28683,2	-	20483,1	-	25597,5	-	26096,3	100	-	-	17392	8200,1	5114,4	498,8

Примітка. Складено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018-2022 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	46 075,00	28 683,20	62,25	20483,1	71,4	25597,5	125,0	26096,3	101,95
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб									
	- працівників		77	44,0	57,1	65,0	147,7	57	87,7	47	82,46
	- робітників		74	41,0	55,4	61,0	148,8	51	83,6	45	88,24
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.									
	- одного працівника		5566,36	8778,8	158,0	13357,1	152,2	16634,97	124,5	18813,4	113,10
	- одного робітника		7847,6	11869,9	151,3	17809,5	150,0	22254,9	125,0	25256,3	113,49
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	8900,9	14698,3	165,0	17645,6	120,1	20104,3	113,9	22643,9	113,00
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6970,6	15311,0	148,0	17745,0	115,9	20307	114,4	23106	114,00
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	34352,00	22772,6	66,3	18463,3	81,1	21169,1	114,7	22182,2	104,79
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	грн.	5 970,00	6,2	0,1	59,8	964,5	924,1	1545,3	1101,8	119,23
8.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	12,96	0,02	-1295,69	0,29	-1,87	3,61	190,57	4,22	2,22
9.	Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг	%									
10	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	4836	6800,2	140,6	5254,2	77,3	6680,90	127,15	4851,00	107,00

Примітка. Складено автором