

УДК 005.591.4:658.15/16  
КП  
N держреєстрації 0111U003565  
Інв. №

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
(СумДУ)  
40007, м.Суми-7, вул. Римського-Корсакова, 2;  
тел. (0542) 33 53 83; факс 33 40 58

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор з наукової роботи,  
д.ф.-м.н., професор  
\_\_\_\_\_ А.М. Черноус  
\_\_\_\_\_

**ЗВІТ**  
**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**  
**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕІНЖИНІРИНГУ**  
**БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»**  
(заключний)

Начальник НДЧ  
к.ф.-м. н., с.н.с

Д.І. Курбатов

Керівник НДР  
д.е.н., доц.

Л.М.Таранюк

2016

Рукопис закінчено 15 березня 2016 р.

Результати цієї роботи розглянуто науковою радою СумДУ,  
протокол від 2016.04.21 № 8

## СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, старший наук. співроб., док. екон. наук, доцент	2016.03.15	Л.М.Таранюк
Відповідальний виконавець, старший наук. співроб., док.екон.наук, доцент	2016.03.15	Л.М. Таранюк (вступ, висновки, 1,2,3,4)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, доцент	2016.03.15	Ю.М. Дерев'янка (розд. 1)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, доцент	2016.03.15	О.В. Шкарупа (розд. 2)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, доцент	2016.03.15	О.В. Макарюк (розд. 3)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, доцент	2016.03.15	О.В. Люльов (розд. 4)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, доцент	2016.03.15	Л.В. Старченко (розд. 2)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, асистент	2016.03.15	К.В. Таранюк (розд. 1,4)
Старший наук. співроб., канд. екон. наук, асистент	2016.03.15	П.В. Гриценко (розд.1 )
Молодший наук. співроб., асистент	2016.03.15	Е.В. Коваленко (розд. 3)

## РЕФЕРАТ

**Звіт про НДР:** 76 с., 11 рис., 8 табл., 49 джерела.

**Об'єкт дослідження:** організаційно-економічне забезпечення бізнес-процесів при проведенні їх реінжинірингу в діяльності промислових підприємств.

**Метою роботи** є дослідження організаційно-економічного механізму реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах в сучасних ринкових умовах господарювання.

**Методами дослідження** є: емпіричний метод наукового пізнання, системно-структурний аналіз, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, метод логічного узагальнення, метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу компанії.

**Результатом роботи** є підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження результативного організаційно-економічного механізму реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

**Новизна результатів роботи:** запропоновано методологічні положення щодо формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення; удосконалено науково-методологічний підхід до економічного обґрунтування етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів; удосконалено науково-методичний підхід до формування рейтингової оцінки відбору персоналу для впровадження РБП

**Взаємозв'язок з іншими роботами:** окремі результати доповідалися на науково-практичних конференціях, публікувалися в наукових фахових виданнях.

**Рекомендації по використанню результатів роботи:** запропоновані методологічні положення до формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств можуть бути впроваджені в діяльності суб'єктів господарювання при формуванні інвестиційного портфеля трансформаційних процесів.

**Значущість роботи і висновки:** полягає в доведенні теоретичних і методологічних положень до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування організаційно-економічного забезпечення РБП промислових підприємств.

**Прогнозні припущення про розвиток об'єкту дослідження:** удосконалення методологічного забезпечення організаційно-економічного механізму РБП промислових підприємств шляхом розробки нових принципів та методів, які характеризують економічну оцінку функціонування елементів даного механізму.

РЕІНЖІНІРИНГ                      БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ,                      ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ЕКОНОМІЧНИЙ                      МЕХАНІЗМ,                      ПРОМИСЛОВЕ                      ПІДПРИЄМСТВО,  
ЕКОНОМІЧНИЙ                      ІНСТРУМЕНТАРІЙ,                      ЕКОНОМІЧНА                      ЕФЕКТИВНІСТЬ,  
ПОКАЗНИК

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
2 УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕТАПІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	22
3 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	37
4 ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	51
ВИСНОВКИ.....	68
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	70
ДОДАТОК А МЕХАНІЗМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ УПРАВЛІННІ ВИБОРОМ НАПРЯМІВ ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ.....	76

## ВСТУП

На сьогодні існують проблемні питання в методичному забезпеченні формування організаційної структури управління РБП на рівні промислового підприємства. В умовах проведення трансформаційних змін в діяльності промислових підприємств з метою швидкої адаптації до мінливих ринкових умов керівництву суб'єктів господарювання увагу потрібно звернути на формування ефективного організаційно-економічного механізму управління даними трансформаціями, в тому числі і змін радикального характеру, яким є реінжиніринг бізнес-процесів (далі РБП).

Треба відзначити, що ефективне впровадження організаційно-економічного забезпечення реалізації РБП в діяльності промислових підприємств дасть змогу суттєво підвищити економічну ефективність господарської діяльності підприємств промислового комплексу України.

Метою даної роботи є дослідження та обґрунтування організаційно-економічного механізму реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах в сучасних ринкових умовах господарювання .

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання роботи:

1) розвинути методологічні засади організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств;

2) розробити систему взаємоузгоджених комунікацій між суб'єктами реінжинірингу бізнес-процесів, що базується на обґрунтуванні функціоналу компетенцій та оцінці зворотного зв'язку між суб'єктами реінжинірингу;

3) встановити взаємозв'язок між ефективним вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах та системою кадрового менеджменту суб'єктів господарювання;

4) розробити методологічні положення механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств у системі управління вибором напрямів його проведення.

5) зробити необхідні висновки стосовно тематики науково-дослідної роботи.

## **1 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку.

РБП полягає в революційному усуненні в компанії кризових явищ (точковому покращенні бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексному покращенню бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу [28].

РБП відповідає за створення нових бізнес-процесів з урахуванням повного перепроєктування існуючих бізнес-процесів на промисловому підприємстві з подальшим їх постійним удосконаленням.

Механізм реалізації бізнес-процесів ведеться від одного структурного підрозділу підприємства до іншого з поточним контролем керівника бізнес-процесу і підпроцесів менеджерами бізнес-процесу. Орієнтація бізнес-процесів має ринковий вектор.

Тому зазначені умови повинні бути враховані при впровадженні ефективного механізму РБП на виробництві. Якісна оцінка організації бізнес-процесів при процесно-орієнтованому управлінні промислового підприємства є запорукою успішного впровадження РБП на мікрорівні.

Отже, розглянемо проект організації бізнес-процесів верхньої управлінської ланки при проведенні РБП на промисловому підприємстві з урахуванням процесно-орієнтованої структури управління на прикладі ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» та підходи до оцінки ефективності проекту (рис. 1.1).

Як бачимо з рис.1.1, при проведенні РБП, коли керівництво підприємства реалізовує процесно-орієнтовану модель управління саме під бізнес-процеси, йде налаштування функцій структурних підрозділів та посадових осіб, а не навпаки.

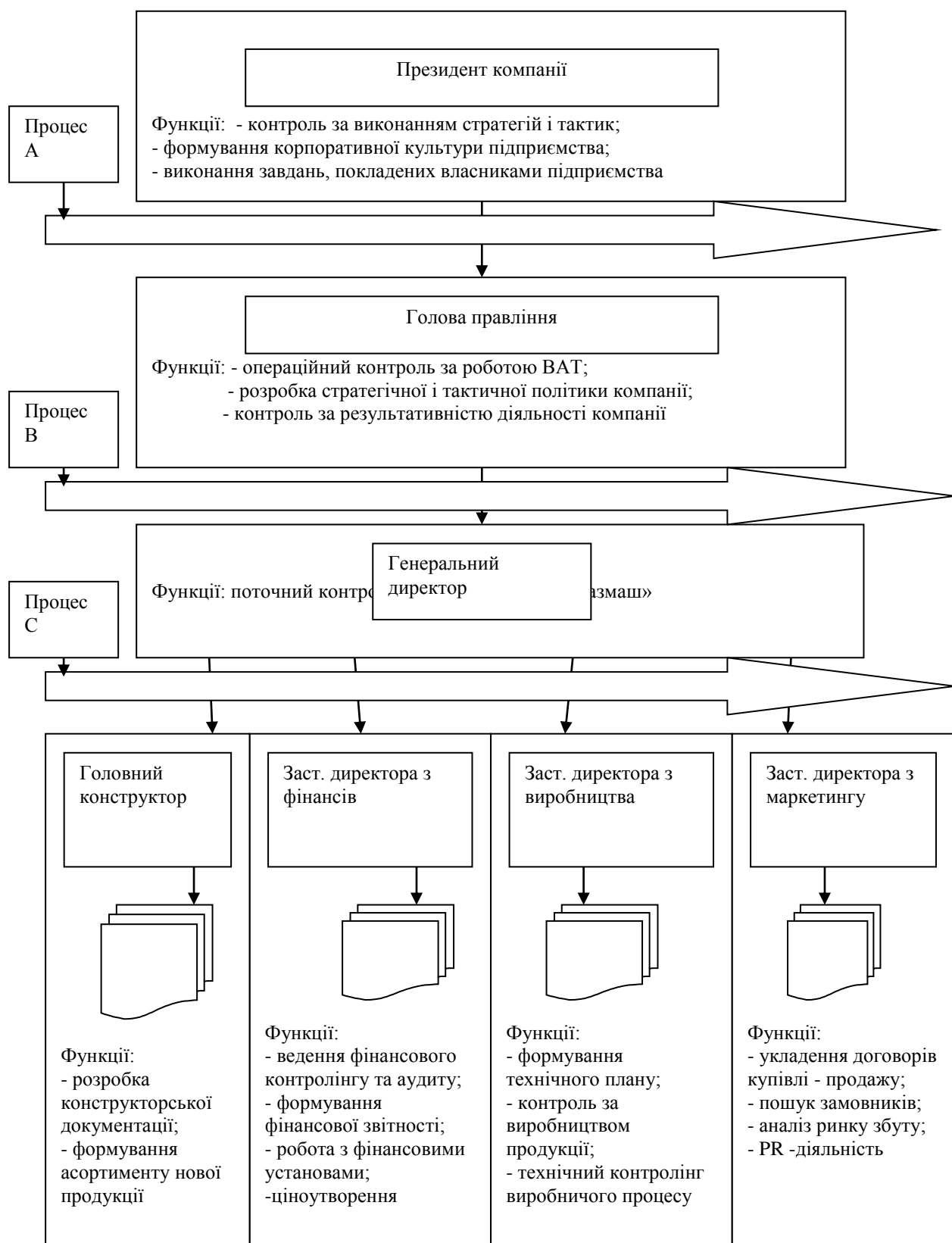


Рисунок 1.1 – Проект організації бізнес-процесів при проведенні РБП на промисловому підприємстві ПАТ ВЕК «Сумігазмаш» (авторська розробка)

Стверджуємо, що це обумовлює виникнення певних особливостей в організації бізнес-процесів, характерних при проведенні РБП на промисловому підприємстві при процесному управлінні, а саме:

- прискорення швидкості проходження управлінських рішень завдяки тому, що деякі повноваження керівництво надає саме виконавцям (менеджерам бізнес-процесу);

- підвищення ефективності управління, так як контроль за реалізацією бізнес-процесів йде за принципом горизонтального управління;

- зменшення часу на прийняття управлінських рішень, оскільки певні підпроцеси та функції вже контролюються менеджерами бізнес-процесів;

- налаштування організації бізнес-процесів під специфіку конкретного підприємства;

- виявлення проблемних зон при контролінгу за реалізацією бізнес-процесу з можливим усуненням їх на місці виникнення менеджером процесу;

- формування у механізмі процесного управління при РБП таких елементів, які першочергово враховують інтереси споживачів промислової продукції та під які налаштовується схема перепроєктування бізнес-процесів промислового підприємства;

- відсутність дублювання повноважень та функцій посадовими особами (власники, менеджери бізнес-процесів), що веде до підвищення ефективності управління бізнес-процесами на виробництві;

- підвищення економії трудових витрат, оскільки РБП пов'язаний також з автоматизацією бізнес-процесів, вбудовування програмних модулів у технології промислового виробництва продукції та впровадження специфічних систем управління бізнес-процесами у роботу інженерно-технічних працівників.

Процес РБП можна розглядати як послідовність прямих дій, що провадяться «поверх» існуючої організаційної структури, у той час як функції, закріплені за відділами, забезпечують досягнення кінцевих результатів процесу. Відповідальність за реалізацію поставлених цілей, закладених у системі



оціночних показників РБП (у комплексній системі моніторингу результатів бізнесу – Balanced Scorecard), і за здійснення покращень лежить на керівникові процесу [28].

Поряд з цим, впровадження РБП в Україні має свої специфічні особливості, пов'язані зі спадщиною, яку отримали вітчизняні підприємства від командно-адміністративної системи управління економікою. Так, реінжиніринг охоплює такі зміни в організації бізнесу вітчизняних компаній [26, 28]:

- скасування менталітету «плановиків»; трансформацію бюрократичної системи управління підприємства у крос-процесну побудову організації, орієнтацію на потреби споживача, а не на виробництво;

- оптимізацію організаційної структури підприємства, тобто підпорядкування її вимогам ринку.

Більше того, саме реінжиніринг як революційний метод точкової/комплексної трансформації компанії, дозволить не просто залишитися «на плаву», але й забезпечити українським компаніям довгострокові перспективи розвитку і зростання. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву підприємств необхідно мати рішучість піти на зміни і намагатися сприймати ситуацію на підприємстві нібито «зі сторони» [26, 28].

Розглянемо механізм організації бізнес-процесів більш детально на рис. 1.2.

БП мають різні рівні складності, де найбільш простим є процес, що містить два функціональні елементи, а найбільш складним – що об'єднує максимальну кількість інших процесів (підпроцесів), причому кількість вхідних в основний процес підпроцесів складається з усіх виділених аж до нижнього ієрархічного рівня підпроцесів [41].

Розглянемо структуру «складного» процесу на прикладі наведеної нижче моделі бізнес-процесу «Конвеєрне збирання промислової продукції №2, що здійснюється на ПАТ ВЕК «Сумігазмаш» (рис.1.2).

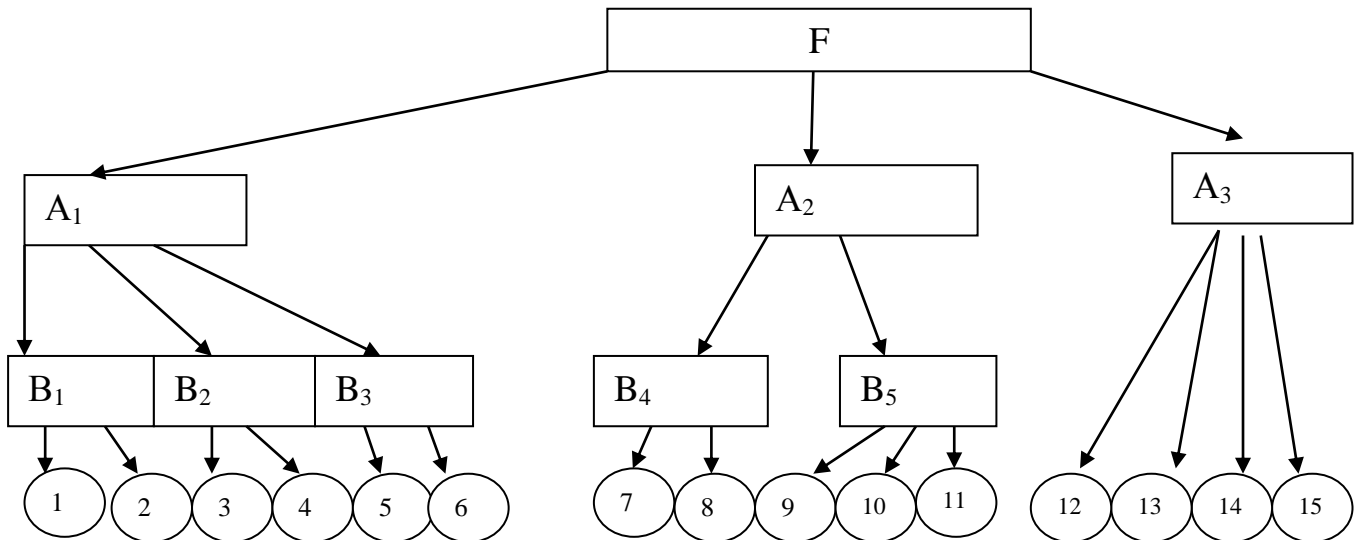


Рисунок 1.2 – Схема бізнес-процесу №2 «Конвеєрне збирання промислової продукції №2» [41]

На підставі аналізу поданої схеми можна зробити висновок про те, що структура процесу є складнопідпорядкованою і містить 2 рівні підпроцесів «А» і «В». Підпроцеси рівнів «А» і «В» представляють інтерес виключно для аналізу старої і побудови нової моделі бізнесу. Опис підпроцесів будь-якого ієрархічного рівня повинен містити опис продукту діяльності, складу функцій і споживання. Структура підпроцесу формується у вигляді дерева і враховується в електронному варіанті по аналогії з представленою вище структурою управління з використанням необхідних гіперпосилань опису. Аналіз схеми дозволяє зробити висновок про те, що підпроцес є структурною базою, яка знаходиться усередині аналізованого процесу, що враховується, і є неформальною організацією супідрядних функціональних елементів [41].

У структурі управління промисловим підприємством процеси не враховуються, але використовуються як засіб внутрішнього контролю команди бізнес-процесу. Зазначене розмежування необхідне для обліку споживання ресурсів і координації роботи колективу підприємства [44].

Дослідимо схему перепроєктування (реінжинірингу) окремих бізнес-процесів, що подано на рис. 1.3. Як слідує з рисунку, отримана композиція бізнес-процесів має спрощену структуру, що обумовлює більш «прозору» композицію реалізації даних бізнес-процесів та легкість у контролі бізнес-процесу №1.

Композиція може виступати як типова для середніх та великих промислових підприємств машинобудівної галузі.

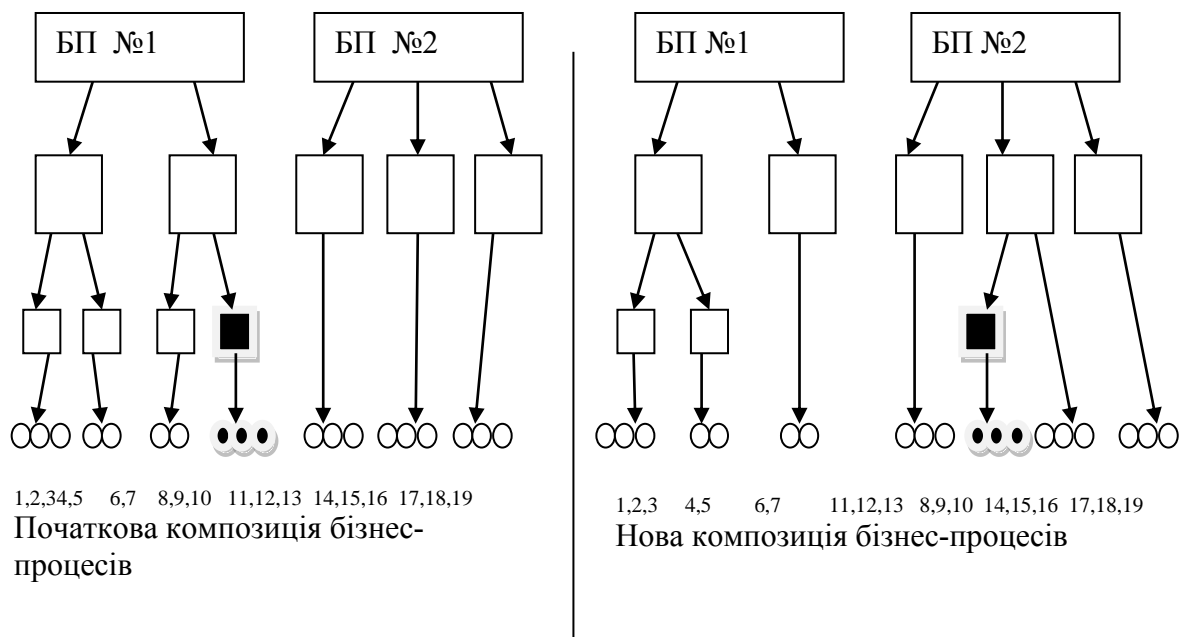


Рисунок 1.3 – Схема реінжинірингу окремих бізнес-процесів[41]

На рис 1.3 чорний квадрат характеризує зони радикального перепроєктування бізнес-процесів у діяльності промислового підприємства.

Реєстрація набору функцій кожного процесу може фіксуватися у формі матриці (табл.1.1), запропонованої Кондратьєвим В.В. і Красновою В.Б. та стати картою підпорядкування всіх елементів системи [41]. Її переваги полягають у можливості узагальненого сприйняття всієї структури виробництва з позиції простих елементів. Водночас, недоліком є відсутність орієнтирів для сприйняття характеру і суті самих процесів та пов'язаних з цим проблем.

Таблиця 1.1 – Матриця бізнес-процесів [41]

Процес	№ функції																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
БП.№1	X								X		X	X	X				
...																	
БП.№N		X				X		X								X	

У табл. 1.1 до стовпчика належать бізнес-процеси, рядка – функції. Хрестик означає приналежність функції певному процесу. Наявність звичайної карти обліку функцій у таблиці не виключає можливості використання матричної схеми.

Опис процесу, як раніше зазначалося, слід проводити з позиції дерева ієрархії, де на початку розглядаються процеси вищого, потім нижчого рівня і так далі, аж до первинних елементів системи – функцій.

У гіперпосиланнях кожного підпроцесу вказуються склад функцій і кількість зайнятих у ньому працівників. У разі проведення реінжинірингу бізнес-процесів, коли один підпроцес переноситься з одного процесу в інший, разом з ним переноситься весь вхідний у нього склад підпроцесів і функцій. При цьому змінюються властивості й характер самих процесів, як це показано на схемі (рис.2.8) [41].

Як бачимо, організація бізнес-процесів потребує ретельного планування перед проведенням оцінки, після чого виникає необхідність у її впровадженні та тестуванні.

У цьому контексті доцільно розглянути організаційну систему бізнес-процесів управління змінами на промисловому підприємстві, запропоновану вченим-економістом Левіним К. [5], щодо її удосконалення (табл. 1.2).

Розглядаючи подану у таблиці процедуру організації бізнес-процесів управління змінами на промисловому підприємстві, запропоновано внести такі удосконалення, які полягають в уточненні змісту функцій бізнес-процесів.

Таблиця 1.2 – Організаційна система бізнес-процесів управління змінами на промисловому підприємстві (удосконалено на основі [5] )

Процес	Підпроцес	Функція	Характеристика
1	2	3	4
Розморожування	Пробудження до змін	1.Актуалізація потреби у змінах	Виявлення деструктивних факторів, які негативно впливають на діяльність підприємства, виникнення необхідності у змінах
		2.Визначення напрямку та об'єкту необхідних змін	Аналіз всіх пропозицій до змін на підприємстві та зваження позитивних і негативних сторін пропозицій
		3.Розробка єдиного бачення цілі та її трансляція	Чітке формування цілі та наповнення її зрозумілим змістом для персоналу підприємства
		4.Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів змін	Покладання функцій покладені на всі підрозділи підприємства у межах своїх повноважень для моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства
	Підготовка до змін	5.Розробка плану та програми змін	Розробка плану та програми за участю самого виконавця даних планів та програм
	Рух	Здійснення змін	6.Активне управління діями по змінах системи роботи
Заморожування	Закріплення змін	7.Оцінка результату і корекція дії (за необхідності)	Якщо є помилки у програмі, то потрібно повернутися до функції 6 та пройти більш детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх обставин. Проводять моніторинг отриманих результатів виконання програми
		8.Фіксація досвіду організації	Фіксація досвіду у вигляді архіву документів по управлінню проектів змін на підприємстві

Стосовно процесу «Розморожування» функцію 1 «Актуалізація потреби в змінах» доцільно конкретизувати, а саме запровадити функцію «Стратегічний аналіз діяльності підприємства». Застосування елементів стратегічного менеджменту допоможе більш детально визначити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться промислова продукція та який рівень конкурентоспроможності має промислове підприємство. Вважаємо за необхідне впровадження тут SWOT – аналізу, адже результати його проведення можуть бути індикатором визначення слабких і сильних сторін підприємства, його можливостей і, найголовніше, загроз, які й виступають чинниками актуалізації потреби у змінах. Також можна використовувати інші методики стратегічного аналізу, якими є SPACE-аналіз, PIMS, 111-555, LOTS, аналіз конкурентоспроможності потенціалу промислового підприємства.

Функцію 2 «Визначення напрямку та об'єкту необхідних змін» за змістом доцільно доповнити впровадженням системи «Банку ідей», яка започаткована у зарубіжній практиці. Дана система є корисною при висвітленні багатоваріантності пропозицій ідей щодо змін на підприємстві. Ґрунтуючись на вітчизняній практиці, можна сказати, що дуже мало хто з керівництва українських промислових підприємств впроваджує систему демократичного висвітлення ідей та спонукає до розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами (генерація ідей «знизу-вверх»), здебільшого структура управління змінами залишається вертикально інтегрованою (генерація ідей «зверху-вниз»). Таким чином, ідеї щодо змін виходять саме з вищого ешелону управління (топ-менеджменту).

Для функції 3 «Розробка єдиного бачення цілі та її трансляція», крім чіткого формування цілі та наповнення її зрозумілим змістом для персоналу підприємства, необхідно впровадити економічне обґрунтування місії даного проекту з розглядом не тільки стратегічних напрямків розвитку промислового підприємства, але й місця стратегії компанії у галузевому розвитку. Тут потрібно звернути увагу на такі складові даної функції:

- порівняння показників розвитку підприємства з середніми показниками розвитку галузі;

- визначення дерева цілей для більш багатоваріантного вибору головної цілі РБП;

- формування положень бізнес-процесів, в яких закріплена трансляція місії РБП на підприємстві та її вплив на найближче оточення підприємства (постачальників, замовників, дилерів, торгівельних представників підприємства, транспортні компанії, дочірні підприємства);

- визначення планових індикаторів реалізації місії та формування відповідних критеріїв їм даних індикаторів для внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів;

- формування організаційно-економічного механізму, який характеризує організацію бізнес-процесів при РБП та суб'єктів керуючої системи.

Виконання функції 4 «Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів змін» доцільно здійснювати не тільки силами економічних служб підприємства, але й за рахунок залучення незалежних консалтингових компаній, спеціалістів у сфері практичного впровадження РБП, нових ІТ-технологій управління бізнес-процесами для більш системного бачення механізмів реалізації РБП з урахуванням специфіки діяльності промислового підприємства. У комплексі це забезпечить більш ґрунтовний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів змін з урахуванням набутого досвіду з впровадження РБП на виробництві.

Стосовно процесу «Розморожування» до функції 5 «Розробка плану та програми змін» пропонуємо додати блок щодо створення варіативності таких програм, щоб визначити найгірший, задовільний та найкращий варіанти реалізації даних проектів. Це дозволить менеджерам процесів більш якісно підійти до вибору програми реалізації бізнес-процесу. Крім того, у межах функції 5 слід передбачити функцію 5.1 «Оцінка ризиків», що повинна враховувати рівень економічних ризиків при визначенні того чи іншого варіанту реалізації проекту РБП. На сьогоднішній день дана функція має

важливе значення для топ-менеджменту компаній, а в контексті процесного управління змінами виконавцем функції може виступати власник бізнес-процесу.

Запропоновано також удосконалити функцію 5 шляхом реалізації системи бенчмаркінгових досліджень, які відображатимуть аналіз досвіду підприємств-лідерів у впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів у машинобудівній сфері України. Вважаємо, що даний метод трансформації економічних систем необхідний у вирішенні питання, який же напрям РБП обрати для успішного його проведення з отриманням запланованих економічних результатів діяльності.

У процесі «Рух» стосовно функції 6 «Активне управління діями по змінам системи роботи» необхідно уточнити склад виконавців управлінських заходів. У класичному розумінні РБП організація управління діями по змінах БП керується безпосередньо власником бізнес-процесу, але дана особа не завжди може вчасно реагувати на зміну підпроцесів та функцій, які можуть негативно впливати на хід проведення РБП і керуються саме менеджерами процесів. Тому функції управління діями по змінах системи роботи у бізнес-процесі повинні надаватися менеджерам процесів, які крім управління бізнес-процесами, можуть вносити певні коригування в систему роботи. В цілому це обумовить підвищення рівня якості робіт з управління змінами на підприємстві. Також дану функцію можна надати процесним командам, які є кінцевим ланцюгом у проведенні перепроєктування бізнес-процесів на виробництві, оскільки саме вони можуть не тільки контролювати хід проведення бізнес-процесу, але і коригувати певні функції в підпроцесах.

Доведено, що у процесі «Заморожування» функція 7 «Оцінка результату і корекція дії» також має бути скоригована. Так, у характеристиці даної функції зазначено, що на основі оцінки дії повинні коригуватися. Якщо є помилки у програмі, потрібно повернутися до функції 6 та провести більш детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх обставин. Проте для підвищення точності й



якості проведення процедури організації бізнес-процесів управління змінами на промисловому підприємстві треба вдаватися до більш системних коригувань, які характеризують не тільки звернення у процесі оцінки до функції 6, але й за необхідністю проведення повторної процедури функцій 1 – 5. Стверджуємо, що це повинно забезпечити комплексний аналіз помилок при реалізації функцій та більш системне коригування дій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Крім того, функція 7 повинна реалізовуватися обов'язково і бути завжди частиною етапів процедури РБП. Проводити її за необхідністю немає ніякого сенсу, так як завжди при виконанні високо ризикованих фінансових проектів, яким є реінжиніринг, треба вдаватися до певних коригувань у процесі його здійснення для підвищення ефективності проведення РБП та унеможливлення отримання негативних фінансових результатів після проведення реінжинірингових заходів.

Функція 8 «Фіксація досвіду організації» повинна мати за мету використання механізму РБП не тільки для внутрішніх положень та інструкцій підприємства, а й для формування інтегральної карти РБП як бенчмаркінгового прикладу для інших підприємств галузі, які планують впроваджувати реінжиніринг на своїй базі. Це може допомогти новим підприємствам при впровадженні РБП уникнути помилок при його проведенні, залучаючи при цьому бенчмаркінгові технології та знижуючи рівень економічного ризику проведення РБП, підвищуючи загальну ефективність РБП на підприємстві [32].

Підсумовуючи пропозиції щодо удосконалення функцій процедури організації бізнес-процесів управління змінами на промисловому підприємстві, необхідно зазначити, що дані пропозиції відіграють важливу роль у проведенні перепроєктування бізнес-процесів на виробництві. Можна говорити і про подальше удосконалення даної процедури, адже сам процес РБП на практиці залишається ще не дуже вивченим, тому, розглядаючи його проведення у комплексі з уже відомими механізмами організаційно-економічного забезпечення виробництва та методами його оцінки, можна отримати

позитивний ефект від багатогранного моніторингу та контролінгу за проведенням РБП у виробничій, маркетинговій, організаційній, фінансовій, логістичній та інших сферах діяльності підприємств машинобудівної галузі.

Розглянемо організацію бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» на базі промислового підприємства машинобудівної галузі ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» та запропонуємо шляхи її вдосконалення.

Наш аналіз буде супроводжуватися впровадженням основних об'єктів та нотацій інструментарію РБП, яким є Aris eEPC. Зазначимо сутність даної нотації та першочергово звернемо свою увагу на поточний бізнес-процес, яким керуються на підприємстві. Він поданий у вигляді блок-схеми на рис. 1.4.

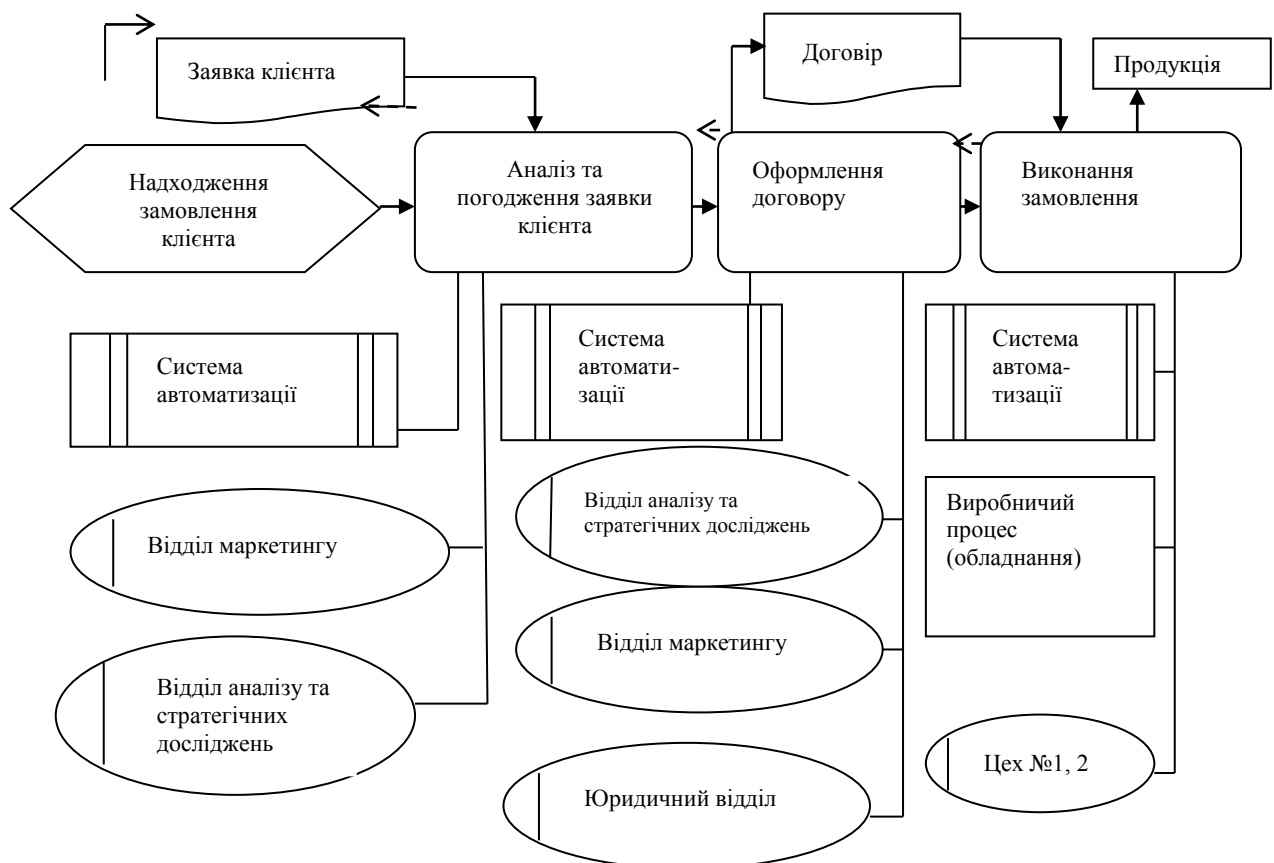


Рисунок 1.4 – Блок-схема бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» на ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» (до перепроєктування) (авторська розробка)

ARIS — це методологія та засноване на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для структурованого опису, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів підприємства, підготовки до впровадження складних інформаційних систем і контролінга бізнес-процесів [34, 45].

Як бачимо з рис. 1.4, організація бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» має дуже складну структуру, до якої входить система погоджень різних служб підприємства ПАТ ВЕК «Сумигазмаш», що унеможлиблює швидке оформлення замовлення та укладання договору і збільшує час руху договору купівлі-продажу за процедурою погодження відповідними службами підприємства. Як результат, це призводить до дублювання інформації у підрозділах підприємства, формує бюрократичний апарат (у погодженні задіяно багато служб підприємства), знижує ефективність реалізації самого бізнес-процесу. Тому доведено, що необхідність проведення опису радикального перепроєктування бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» промислового підприємства машинобудівної галузі за допомогою використання методичного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів, нотацій моделі Aris eEPC. Дане перепроєктування БП відбувається з метою радикального оновлення бізнес-процесу та для отримання значних показників економічної ефективності в маркетинговій діяльності промислового підприємства в ході реалізації радикально перепроєктованого бізнес-процесу. Розглянемо оновлену організацію бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції», яка запропонована і подана на рис. 1.5.

Як бачимо з рис. 1.5, відбувається перепроєктування бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції», який характеризується спрощеним проходженням замовлення через спрощення бізнес-процесів (злиття двох процесів «Аналіз та погодження заявки клієнта» і

«Оформлення договору» в один процес), які беруть участь у даній бізнес-операції.

Крім того, відбувається скорочення кількості точок контакту бізнес-процесу з керуючою системою, а саме зняття функцій з відділів аналізу і стратегічних досліджень та юридичної служби й переведення їх у повноваження відділу маркетингу.

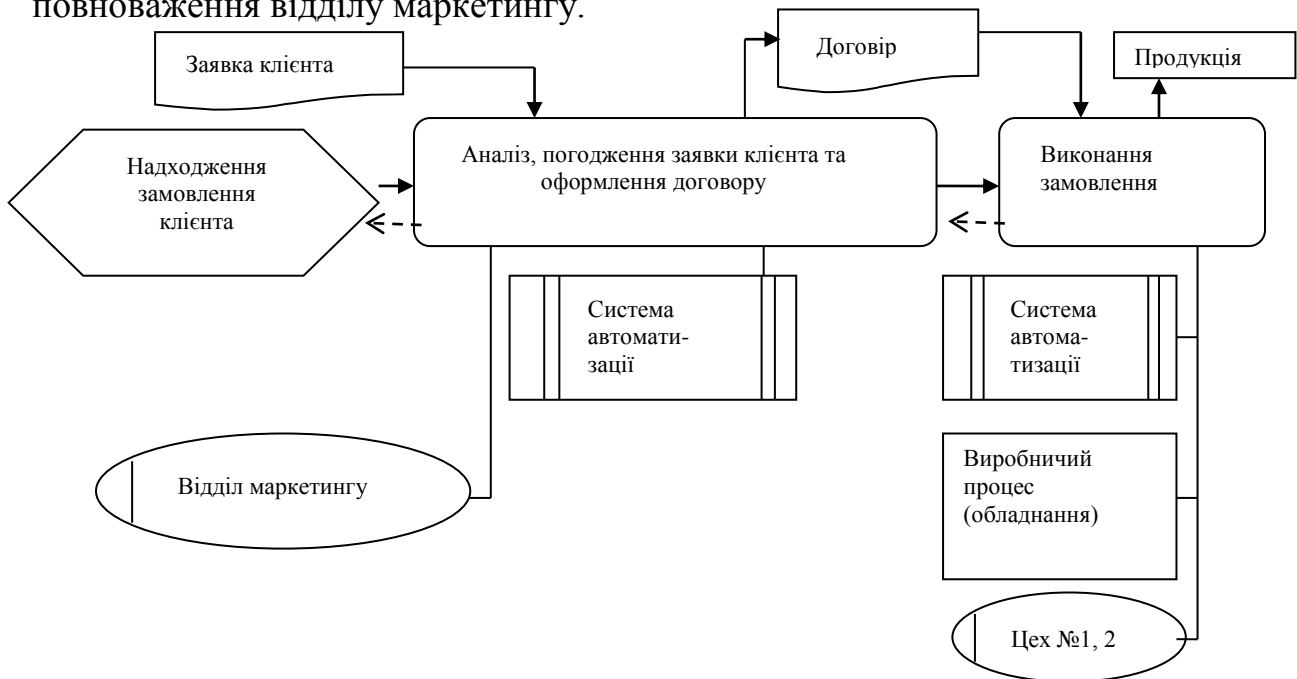


Рисунок 1.5 – Бізнес-процес «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» на ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» (після перепроєктування) (авторська розробка)

Особливістю такого перепроєктування може бути те, що функції юридичного відділу та відділу аналізу і стратегічних досліджень можливо покласти на процесну команду у відділі маркетингу, що сприятиме контролінгу бізнес-процесу в середині підрозділу. У даному випадку залишається тільки відділ маркетингу ПАТ ВЕК «Сумигазмаш», на який переводяться всі функції аналізу та обробки замовлення і оформлення договору купівлі-продажу промислової продукції.

Обґрунтовано, що таке перепроєктування бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» призведе до підвищення

ефективності його реалізації та знизить кількість рівнів погоджень при оформленні договору. Як результат даного перепроєктування бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції», підприємство ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» буде мати такі організаційно-економічні ефекти:

- зниження часу проходження бізнес-процесу через точки контакту (погодження зводиться до одного відділу маркетингу);

- підвищення швидкості прийняття рішення за ціновими, технічними, споживчими, сервісними характеристиками промислової продукції та подальше внесення інформації у договір купівлі-продажу продукції;

- збільшення прозорості у прийнятті управлінського рішення та його оперативності (скорочення термінів прийняття заявки з оформлення договору купівлі-продажу та його погодження);

- ліквідація дублювання функції відділами, так як у даному випадку бізнес-процесом управляє один відділ маркетингу ПАТ ВЕК «Сумигазмаш»;

- зниження трудових витрат зі створення бізнес-процесу, оскільки йдеться про зниження рівня управлінських впливів щодо кількості людей, які задіяні у процесі «Оформлення заявки» (власник процесу, менеджер процесу, процесна команда);

- поліпшення управління даним бізнес-процесом з боку власника процесу та топ-менеджменту ПАТ ВЕК «Сумигазмаш»;

- підвищення прибутковості збутової діяльності.

Враховуючи досвід РБП на підприємстві, слід зазначити, що багато бізнес-процесів інших сфер господарювання у компанії також повинні перепроєктовуватись для єдиної мети – суттєвого підвищення економічної ефективності роботи промислового підприємства в цілому.

## **2 УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕТАПІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Керована система РБП відіграє важливу роль у впровадженні реінжинірингу у діяльності промислових підприємств. До такої системи належить економічний інструментарій управління перепроєктуванням бізнес-процесів (показники, система метрик, система мотиваційного впливу), етапність проведення РБП та його економічне обґрунтування на кожному етапі проведення, система економічних критеріїв необхідності проведення РБП і критерії очікуваних економічних результатів від його реалізації. При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві необхідно акцентувати увагу на процедурі етапів даного проектного впровадження. Деякі вчені, такі як Левін К., Абдікеев М., Кисильов А. [1, 3, 4, 5] вважають, що багато часу витрачається на проектування РБП, але даний процес компенсується меншими втратами, як матеріальними, так і часовими, технічними при самому проведенні РБП.

Аналіз літературних джерел та раціональних пропозицій різних учених щодо проведення реінжинірингу дозволяє зробити висновок, що не всі економічні елементи у процедурі РБП достатньо вивчені. Тому далі надамо удосконалену характеристику етапності проведення РБП з урахуванням специфіки діяльності підприємств та досвіду їх роботи, що характеризує удосконалені методологічні засади реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств.

*Перший етап* містить *підготовку до проекту*. На даному етапі важливо провести на промисловому підприємстві моніторинг головних передумов та чинників, які формують потребу у проведенні радикального перепроєктування бізнес-процесів на виробництві. Такими передумовами сьогодні в умовах ринкових відносин можуть бути:

- застарілі технології та обладнання на виробництві, яке вимагає кардинальної перебудови;
- неефективні методи управління, які не враховують споживчі властивості промислової продукції та споживацькі пріоритети;
- невміння стратегічно мислити при прийнятті управлінських рішень;
- несприйняття промисловим персоналом необхідності змін на виробництві, починаючи з робочих місць і завершуючи перепроєктуванням бізнес-процесів на рівні структурних підрозділів підприємства.

Аналіз наукових розробок щодо процесного підходу до реінжинірингу бізнес-процесів показав на необхідність розвитку економічних індикаторів визначення доцільності та прогнозної ефективності проведення реінжинірингу за окремими бізнес-процесами на першому етапі їх розробки. Удосконалено науково-методологічний підхід до економічного обґрунтування етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів, який, на відміну від існуючих, передбачає на етапі «Підготовка до проекту» розробку та впровадження системи показників визначення доцільності та прогнозної ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів (табл. 2.1, 2.2), що підвищує управління вибором напрямів РБП. Запропоновано запровадити експертну шкалу значень показників від 0 до 100 балів, які характеризують доцільність та прогнозу ефективність РБП, використовуючи метод графічного методу вивчення профілю об'єкту.

Показники доцільності та результативності РБП були запропоновані на підставі дослідження проведеної імплементації системи ERP-II як одного з інструментів оптимізації та радикальної трансформації ресурсної бази на промисловому підприємстві ПАТ «Сумське НВО» та дослідженні досвіду впровадження проектів удосконалення та радикального перепроєктування бізнес-процесів у вітчизняних виробничих та невиробничих компаніях різних галузей народногосподарського комплексу України. Крім того, пропонуються показники прогнозної ефективності від впровадження РБП на промисловому підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – Система показників доцільності проведення РБП на промисловому підприємстві (авторська розробка)

Показник	Бали					
	0	10	20	30	...	100
Ступінь зношення основних засобів до проведення трансформаційних змін						
Рівень прогресивності технологічних процесів на виробництві						
Рівень кваліфікації персоналу щодо проведення перепроєктування бізнес-процесів на підприємстві						
Ефективність бізнес-процесів у функціональному управлінні						
Рівень конкурентоспроможності промислової продукції						
Рівень простоїв обладнання внаслідок застарілих технологій						
Частка браку на виробництві						
Надмірний штат працівників у діяльності промислового підприємства						
Рівень технологічних втрат енергетичних ресурсів, паливо-мастильних матеріалів на виробництві						
Обсяги впровадження автоматизованих технологій						
Комплексний контроль за рухом бізнес-процесів на підприємстві						
Делегування повноважень декількох працівників або відділів одному процесному менеджеру						
Рівень інвестиційних наповнень у фінансовому портфелі підприємства						
Систематизація бізнес-процесів з подальшим їх радикальним перепроєктуванням						
Рівень незадоволеності клієнтів якістю продукції та сервісним обслуговуванням						



Таблиця 2.2 – Система показників прогностичної ефективності впровадження РБП (авторська розробка)

Показник	Бали					
	0	10	20	30	...	100
Зміна вартості бізнес-процесів після їх перепроєктування						
Витрати на проведення РБП						
Рентабельність перепроєктованих бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства						
Витрати на впровадження CRM-орієнтованого виробництва						
Кількість неефективних робіт, які «гальмують» виробничий процес						
Зменшення рекламацій від замовників промислової продукції при проведенні РБП						
Рівень якості промислової продукції та гарантійного обслуговування після перепроєктування бізнес-процесів						
Ефективність процесно-орієнтованого управління на підприємстві						
Вага сегменту ринку та рівень експансії на нові ринки за рахунок ефективної реалізації радикально перепроєктованих БП						
Кількість ефективних заходів з РБП, які забезпечують підприємству лідерство на ринку						
Ефективність роботи персоналу під задачі РБП						
Ефективність експортно-орієнтованої діяльності після перепроєктування БП						
Рівень технологічності виробництва після перепроєктування БП						
Рівень керованості бізнес-процесами за рахунок залучення горизонтальної моделі управління виробництвом при проведенні РБП						

Після визначення необхідності та прогнозованої ефективності проекту РБП слід приступити до наступної стадії етапу 1, а саме до розробки цілей процесу реінжинірингу.

Розглянемо механізм побудови ієрархії цілей підприємства. Необхідно, щоб цілі окремих процесів були узгоджені із загальною стратегічною лінією підприємства. Для цього будується ієрархія цілей компанії [12]. Правильний вибір цілей реінжинірингу означає, що знайдені напрямки, які можуть суттєво покращені і є вкрай важливими для даного бізнесу [42].

Після визначення цілей доцільно перейти до визначення за допомогою залучення експертів підприємства та зовнішніх організацій суб'єктивних поглядів на якість процесу РБП.

Наступним кроком у межах першого етапу є дослідження варіативності проведення РБП, сфери застосування проекту та порядку його здійснення. Для вивчення варіативності РБП необхідно залучати автоматизовані програми типу PEWS, за допомогою яких можна змодельовати різні варіанти проведення РБП від найгіршого до найкращого сценарію. Дослідження цього питання допомагає визначити ризики, які можуть виникати при проведенні реінжинірингу. Аналіз сфери застосування проекту передбачає вибір сфери діяльності промислового підприємства, в якій буде впроваджено РБП (виробничої, маркетингової, організаційної, фінансової, логістичної) або РБП впроваджуватиметься комплексно. Для цього підприємству необхідно дослідити, які саме слабкі місця є в даних сферах господарювання та які сфери потрібно обрати для РБП.

Останнім кроком на першому етапі є вивчення політичної та економічної ситуації як зовнішнього чинника впливу на діяльність промислового підприємства, при цьому можна дослідити вплив урядової політики на економічну діяльність промислового комплексу. Цей аналіз може бути корисним при прийнятті рішення щодо перепроєктування зовнішніх бізнес-процесів підприємства.

Наступним *другим етапом* реалізації РБП є *вивчення поточних умов (бізнес-процесів), у яких зараз перебуває підприємство.*

Перший крок другого етапу полягає у визначенні конкурентних позицій досліджуваного підприємства, SWOT-аналіз, збір даних про критичні чинники успіху проекту [31]. На даному етапі пропонується провадити стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку та перспектив його розвитку в процесі проведення РБП за допомогою аналізу секторів бізнесу підприємства (модель BAG), конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey), матриці спрямованої політики (модель Shell/DPM). У табл.2.3 доведено необхідність впровадження порівняльної характеристики методів аналізу конкурентних позицій підприємства в процесі проведення РБП на підставі досліджених моделей, які відображають методичне забезпечення стратегічного управління.

При використанні моделі BCG для визначення конкурентних позицій підприємства при проведенні другої стадії РБП, у залежності в якому квадранті знаходиться підприємство, обираються відповідні засоби та інструменти РБП: з квадрантів «Собаки» (низькі темпи зростання ринку/низька відносна частка сектору бізнесу на ринку) та «Важкі діти» (високі темпи зростання ринку / низька відносна частка сектору бізнесу на ринку) до квадрантів «Дійні корови» (низькі темпи зростання ринку/ висока відносна частка сектору бізнесу на ринку) і «Зірки» (високі темпи зростання ринку/ висока відносна частка сектору бізнесу на ринку) [9].

Використання даної моделі найбільш доцільне для підприємств [22]: які розвиваються дуже повільно та на розвиток яких необхідні великі інвестиційні вкладення та які потребують покриття збитків (квадрант «Собаки»); які посідають недостатньо сильні конкурентні позиції у своїй галузі та мають нестабільне фінансове становище, що потребує постійного інвестування у свій розвиток, які зазнають значної дестабілізації при входженні на ринок більш сильніших конкурентів.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика методів аналізу конкурентних позицій підприємства в процесі проведення РБП (авторська розробка)

Характеристика моделей, які застосовуються при проведенні стадії РБП	Модель BCG	Модель GE/McKinsey	Модель Shell/DPM
1	2	3	4
Сутність моделі з позиції проведення РБП	Вивчення конкретного виду бізнесу у стратегічному просторі, що характеризується двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку відповідного товару), а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку внаслідок проведення реінжинірингових заходів	Матриця, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій та напрямів господарської діяльності організації при проведенні РБП	Модель пропонує під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на оцінці потоку грошових коштів для короткострокового планування РБП та на оцінці прибутковості інвестицій при довгостроковому проведенні РБП
Об'єкт моделі	Грошові потоки підприємства, які спрямовані на проведення РБП у різних секторах бізнесу	Майбутній прибуток та майбутня рентабельність інвестиційних коштів	Види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Стратегічна ціль	Зростання ефекту та ефективності господарської діяльності у вигляді зростання рентабельності бізнесу та чистого прибутку від проведення РБП	Позиція «Переможець» - стратегії інвестування, зростання; позиція «Середній бізнес» – стратегія отримання доходів; позиція «Переможені» – стратегія отримання доходів, скорочення діяльності, стратегія радикальних трансформацій (РБП)	Загальна стратегія підприємства повинна забезпечувати підтримання балансу між грошовими надлишком і дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу
Тактика досягнення цілей при проведенні РБП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- за рахунок РБП заходів збільшення частки підприємства на ринку;</li> <li>- збереження існуючої частки на ринку;</li> <li>- максимальне використання існуючої позиції бізнесу підприємства на ринку;</li> <li>- відмова від даного виду бізнесу</li> </ul>	Обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестиційних коштів, мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами	Модель орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому
Цінність моделі для РБП	Визначення стратегічних цілей кожного сектору бізнесу підприємства, підготовка стратегічного балансу грошових потоків реалізації реінжинірингу	Головною перевагою моделі є те, що різним факторам (осі X та Y) можуть присвоюватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у певній галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою при проведенні РБП	Зорієнтувати сили на рух від стратегій «Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво» до стратегій «Лідер у бізнесі за рахунок впровадження заходів РБП»

Для таких груп підприємств і необхідно впроваджувати модель BCG, яка дасть розгорнуту картину поточної діяльності та буде сигналізувати про необхідність проведення більш радикальних дій, які б дали можливість підприємству вийти з квадрантів «Собаки», «Важкі діти» та перейти до квадрантів «Дійні корови» і «Зірки».

Стосовно моделі GE/McKinsey необхідність РБП виникає для підприємств категорії «Переможені», оскільки саме в даному сегменті відчувається потреба у радикальних змінах господарської діяльності. Даний сегмент характеризується низькою привабливістю ринку, тому за допомогою РБП підприємства даного сегменту можуть знизити ризик, підвищити рівень економічної безпеки свого бізнесу у найприбутковіших нішах ринку, перетворити вільні ніші на прибуток [9].

Загальний стратегічний принцип, на якому ґрунтується модель GE/McKinsey, полягає у наступному: збільшувати кількість ресурсів для розвитку і підтримання бізнесу у привабливих галузях [9, 22].

У цілому модель GE/McKinsey формує занадто поверхневі стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу, але не можна розглядати як рекомендацію для кінцевого стратегічного рішення [9]. Доведено необхідність застосування комплексних методів стратегічної оцінки стану підприємства при проведенні РБП. При цьому слід використовувати багатоваріативність стратегічних рішень при проведенні РБП, якщо керівництво підприємства обирає саме модель GE/McKinsey.

Розглядаючи модель Shell/DPM, зазначимо, що застосування моделі при аналізі ринкових позицій підприємства для проведення РБП дає змогу чітко визначити, в яких випадках є нагальна потреба у проведенні радикального перепроектування, а в яких випадках такої потреби не існує. Стосовно сутності даної моделі можна сказати, що порівняно з моделлю GE/McKinsey тут зроблено більший наголос на кількісних параметрах бізнесу, які базуються на оцінці потоку грошових коштів, що, фактично, є показником

короткострокового планування, та оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування [9].

Виходячи з аналізу моделі доведено, що впровадження РБП є необхідним саме для підприємств, які опинилися в зоні стратегій «згортання бізнесу», «обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво», «подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес», адже ці стратегії характеризують саме слабкі позиції у привабливій галузі. На рис. 2.1 подано графічну ілюстрацію необхідності проведення РБП залежно від позиції підприємства у галузі згідно моделі Shell/DPM.

При впровадженні рішення щодо проведення РБП підприємство може знаходитися у квадранті стратегій, де компанії посідають слабкі позиції на ринку. Це стратегії «Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво», «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес». Також РБП може поширюватися на підприємства, позиції яких знаходяться у квадранті стратегій компаній із середніми позиціями на ринку. Їм відповідають стратегії: «Стратегія часткового згортання», «Обережно продовжувати бізнес», «Стратегія посилення конкурентних переваг». У цьому контексті слід наголосити на необхідності РБП для підприємств, які мають сильні позиції на ринку, але продукт яких у життєвому циклі знаходиться на стадії зрілості. Їм відповідає «Стратегія генератора коштів».

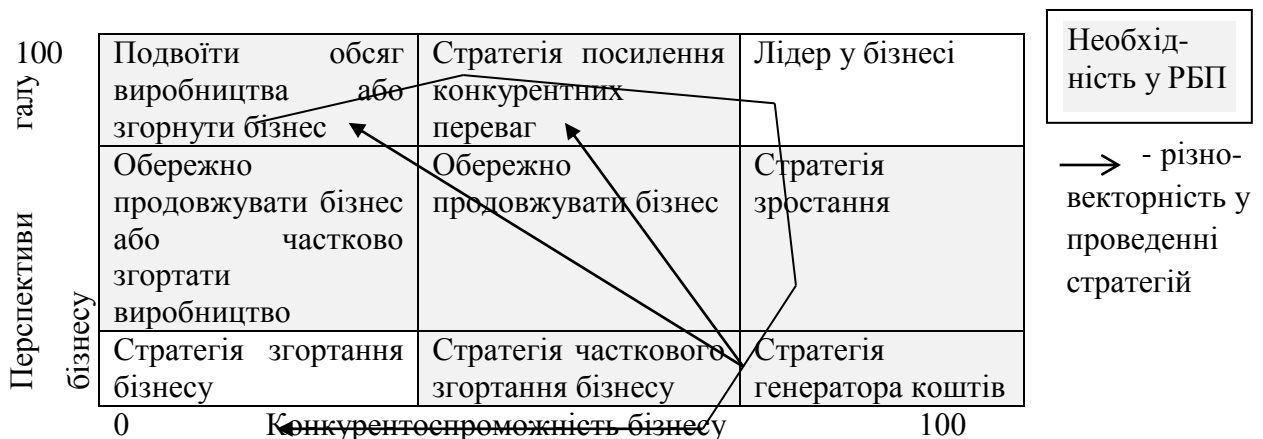


Рисунок 2.1 – Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM) (складено на основі [9])

Виходячи з рис. 2.1, можна зробити такі висновки щодо необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів для підприємства, яке позиціонується у відповідних квадрантах стратегічних альтернатив. Промисловими компаніями, котрі в першу чергу потребують радикальних організаційно-економічних перетворень, можуть бути підприємства зі слабкими позиціями на ринку. Таке позиціонування характеризується певними особливостями. Зокрема, працюючи у галузі з середнім рівнем привабливості та високою дохідністю бізнесу, підприємство може відчуті необхідність фінансового бюджетування грошових потоків підприємства. Компанія може вести бізнес у привабливій галузі, але зважуючи всі фінансові ризики, її керівництво прагне інвестиційним фінансуванням у нові проекти посилити свої конкурентні позиції. Також може мати місце ситуація, коли промислове підприємство посідає середні позиції у непривабливій галузі. Загрозою тут є потенційна втрата сильних сторін підприємства на ринку через конкурентне середовище та низька привабливість ринку. Головні дії підприємства у цьому випадку спрямовані на генерацію грошової маси за рахунок накопичення активів, мобільних власних фінансових ресурсів, які можна спрямувати на нові сегменти перспективного бізнесу. Отже, на другому етапі РБП одним з головних завдань є вивчення позиції підприємства у конкурентному середовищі для прийняття рішення щодо застосування на виробництві перепроєктування бізнес-процесів.

Після вирішення цього завдання на другому етапі процедури проведення РБП здійснюється аналіз соціальних характеристик, характеристик продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Далі проводиться збір даних про критичні чинники успіху проекту. Визначається рівень конкуренції на ринку та аналізується навколишнє середовище (конкуренти, замовники, постачальники).

Правильно виконаний аналіз макросередовища у рамках даної стадії багато в чому впливає на побудову правильної стратегії реінжинірингу відповідно до



потреб суб'єкта господарювання. Цей аналіз полягає в оцінці господарських процесів промислового підприємства [47, 49].

Всі ці дані необхідно аналізувати, враховуючи результати проходження першого етапу.

*Третій етап* процедури впровадження реінжинірингу бізнес-процесів – *аналіз і створення концепції редизайну* – передбачає дослідження ступеня задоволення потреб споживачів через вивчення характеристик бізнес-процесів і дає відповідь на питання: «Які саме процеси потрібно перепроєктувати?» [47].

Даний етап націлений на вирішення таких завдань: підготовка пропозицій щодо реінжинірингу; виявлення запитів споживачів; обґрунтування доцільності певних організаційних змін, які орієнтовані на задоволення споживачів; виявлення факторів, які можуть стати на перешкоді здійснення реінжинірингу; розрахунок можливих та очікуваних результатів, виходячи з першого та другого етапів; визначення ризиків [31].

Здійснюючи реінжиніринг бізнесу компанії, можна виділити три основні категорії бізнес-процесів:

1) перша – це системні підрозділи, що визначають структуру компанії: а) з координації управління (команда оперативного управління, сформована з керівників усіх підрозділів компанії на чолі з президентом); б) інформаційне ядро (є вузлом інформаційних та комунікаційних зв'язків усіх структурних підрозділів компанії);

2) друга категорія – підрозділи, які виробляють продукт зовнішнього споживання;

3) третя категорія – підрозділи, що виробляють продукт внутрішнього споживання [20, 44].

Проектування і впровадження бізнес-процесів компанії доцільно здійснювати у послідовності відповідно до вказаних вище категорій.

Особливу роль в аналізі діючої моделі відведено команді процесу «Інформаційне ядро», до завдань якої входить приведення аналізованої

структури бізнесу в єдиний формат обліку та оцінки діючих процесів [16, 41].

Доцільно відзначити, що на стадії проектування актуальним є використання методів генерації ідей для створення картини ідеального процесу.

У процесі розробки моделі нового бізнесу виникає перепроєктування поточного бізнесу – прямий реінжиніринг.

Для створення моделі оновленого бізнесу здійснюються такі дії [8]:

1) перепроєктовуються обрані господарські процеси, створюються більш ефективні робочі процедури (завдання, з яких складаються бізнес-процеси), визначаються технології (у тому числі інформаційні) та засоби їх застосування;

2) формуються нові функції персоналу. Перероблюються посадові інструкції, визначається оптимальна система мотивації, організуються робочі команди, розроблюються програми підготовки та перепідготовки спеціалістів.

3) створюються інформаційні системи, які необхідні для здійснення реінжинірингу: визначається обладнання і програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система бізнесу;

4) проводиться тестування нової моделі – її попереднє використання в обмеженому масштабі [8].

Після проведеного *аналізу і створення концепції редизайну* (моделі перепроєктованих бізнес-процесів) переходимо до *моніторингу робочого проекту реінжинірингу бізнес-процесів*, який є *четвертим етапом* проведення реінжинірингу на підприємстві.

Даний етап охоплює стрес-тестування нової системи. У результаті такого тестування з'ясується реакція бізнес-системи на процес удосконалення, час повернення системи до нормального стану, здійснюється перевірка реакції користувачів та управляючих у критичній ситуації [47].

Цей етап є, по суті, попереднім застосуванням рішень з реінжинірингу у рамках подій, близьких до реальних. Його мета – опис можливих проблем майбутніх процесів та розроблення пропозицій з коректування проекту реінжинірингу [47].

Етап охоплює: 1) тестування прийнятих рішень з використанням пілотного проекту; 2) вимірювання та оцінку результатів пілотного проекту; 3) коректування рішень та розробку детальних планів їх впровадження [33].

Результатом проходження етапу є робочий проект РБП (як проект буде працювати) [31].

*П'ятим етапом* впровадження реінжинірингу є *впровадження проекту (власне реінжиніринг)*.

На етапі впровадження завершується детальна розробка процесів і організаційних моделей; визначаються нові робочі обов'язки; розробляються системи підтримки; здійснюється реалізація попередніх варіантів і первинні випробування; проходить ознайомлення працівників з новим варіантом; розробляється і здійснюється план реформ; впровадження як таке; розробляється план навчання; відбувається навчання працівників новим процесам і системам [6, 41]. Зазначимо, що на даному етапі відбувається корегування і впровадження нових процесів. Мета етапу – імплементація господарського процесу, який зазнав реінжинірингу.

Етап містить: впровадження нового господарського процесу у масштабах цілої компанії; супровід впровадженого господарського процесу; оцінку економічних результатів [47].

При впровадженні моделі нового бізнесу у господарську діяльність підприємства всі елементи нової моделі втілюються у практику [8].

При впровадженні проекту РБП доцільно приділити увагу опису та регламентації процесів, адже дані дії стосовно бізнес-процесів необхідно реалізовувати по мірі їх оптимізації і практичного впровадження регламентуючих документів у проекті РБП [8].

*Шостий етап* реалізації РБП охоплює *аналіз і корекцію змін* як завершальну стадію проведення реінжинірингових заходів.

Основні завдання етапу полягають у такому:

- інституціоналізація проекту;
- аналізі й ефективності проекту;
- аналізі перебудованої культури, визначенні факторів успіху або ризику, що безпосередньо вплинули на проект;
- загальному огляді результатів для забезпечення переваг і отримання уроків [31, 36].

На даному етапі відбувається подальший контроль та координація роботи системи. Мета етапу – здійснення післяпроектного обслуговування БП [47].

Саме деталізація розглянутих етапів проведення РБП є підґрунтям для повного контролю за всіма стадіями проведення реінжинірингу [31].

Як підсумок зазначимо, що кожний етап РБП може бути специфічним залежно від вимог перепроєктування бізнес-процесів на промисловому підприємстві, але теоретична концепція його проведення є загальною для всіх підприємств та організацій не залежно від форм власності і видів господарювання.

### **3 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-яке перепроєктування бізнес-процесів при проведенні РБП потребує двох основних елементів, які входять до організаційно-економічного механізму РБП на промисловому підприємстві – це керуюча та керована системи. Дослідимо детальніше організаційну структуру системи управління РБП як елементу керуючої системи, адже від неї залежить ефективність впровадження реінжинірингових заходів на підприємстві.

Структура групи (персонал реінжинірингу бізнес-процесу) з впровадження корпоративного реінжинірингу охоплює [19]:

- керуючого корпоративного комітету з реінжинірингу;
- лідера проекту з корпоративного реінжинірингу;
- керівника проекту з реінжинірингу;
- відповідального за інформаційне забезпечення проекту по корпоративному реінжинірингу;
- внутрішніх та зовнішніх аналітиків;
- команду з проведення реінжинірингу бізнес-процесів;
- команду з проведення реінжинірингу організаційної структури;
- команду з проведення реінжинірингу корпоративної культури;
- зовнішніх викладачів та консультантів (у разі необхідності).

Зауважимо, що робота усіх трьох команд повинна бути детально узгоджена (частина співробітників має брати участь у всіх трьох командах).

Розглянемо головні елементи (учасників) керуючої системи реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств більш детально.

Ключовою фігурою реінжинірингу бізнес-процесів є керівник – лідер – один з вищих менеджерів організації. Саме він очолюватиме реінжинірингову діяльність.

Окрім організаційних обов'язків, він відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності [14].

На думку російських учених-економістів Мединського В.Г. та Ідельменова С.В. [23] власник процесу (лідер реінжинірингу) має відповідати за хід і результат всього процесу в цілому, тобто за роботу різних функціональних підрозділів (оскільки процеси пронизують всю організацію наскрізь).

Відповідальність за процес обов'язково включається до посадової інструкції та враховується при розробці системи стимулювання. Власником процесу часто виступають члени ради директорів [23].

До функцій лідера проекту належать такі:

- керує комітетом з проведення РБП;
- є рухомою силою та джерелом мотивації проекту з проведення реінжинірингу;
- лобіює проект перед генеральним директором та власником компанії (здійснює політичну підтримку проекту);
- долає супротив середнього та нижнього менеджменту;
- характеризується фантастичною відданістю реінжинірингу [46].

Саме лідер РБП повинен проявити всі здібності для ефективного управління командою РБП і отримання позитивних економічних результатів від його проведення.

Доповнено функції персоналу реінжинірингу бізнес-процесу специфічними організаційно-економічними характеристиками, які ґрунтуються на мотиваційному управлінні персоналу РБП і спрямовані на підвищення якості функціонування організаційно-економічного механізму роботи керуючої системи РБП. До них слід віднести наступні: функції персоналу реінжинірингу бізнес-процесу та мотиваційні інструменти персоналу реінжинірингу бізнес-процесу (рис. 3.1).

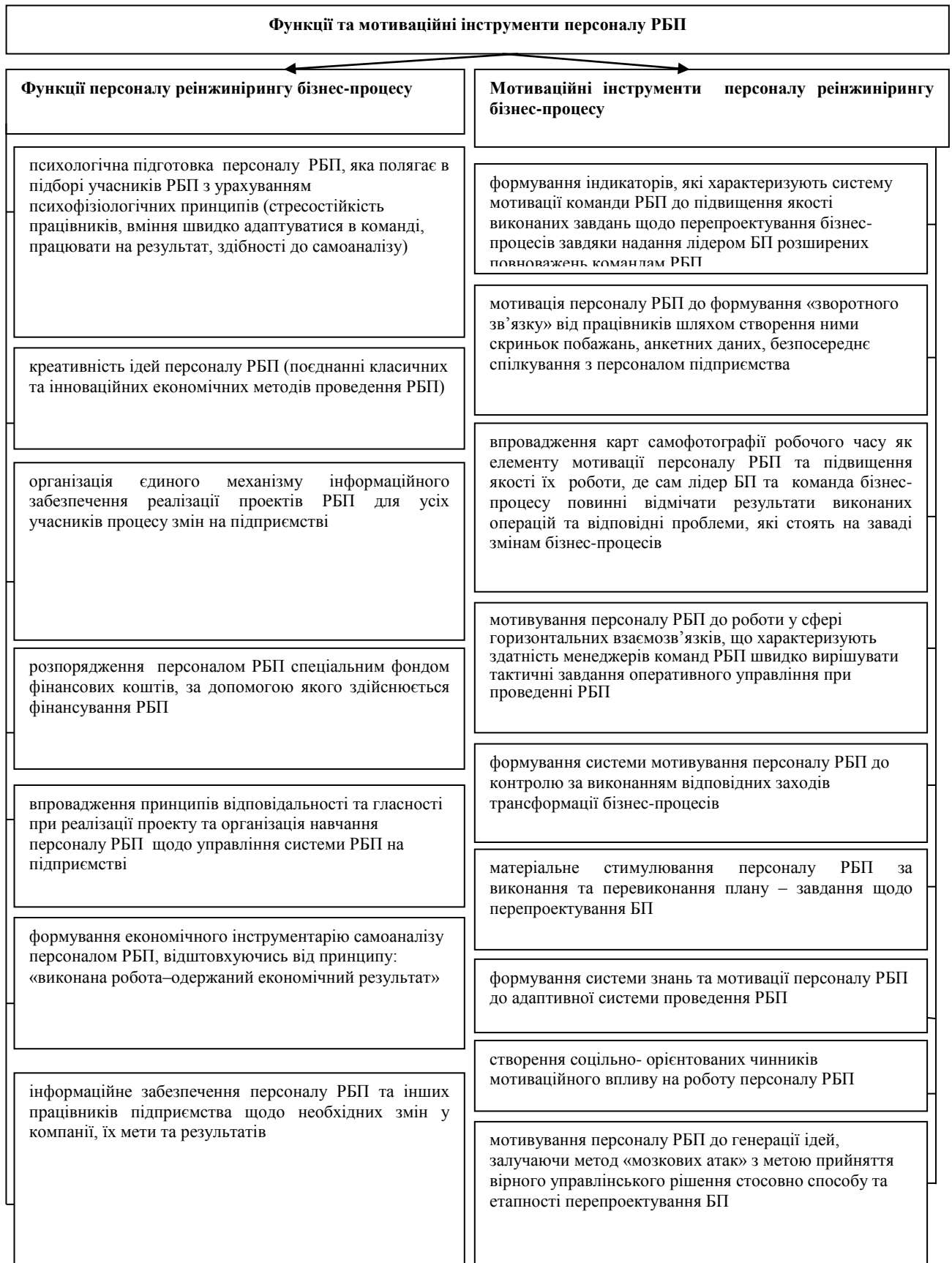


Рисунок 3.1 – Функції та мотиваційні інструменти персоналу РБП (авторська розробка)

В свою чергу мотиваційні інструменти персоналу РБП можуть стати основними методичними інструментами організаційного забезпечення при ефективному управлінні команди РБП.

Власник процесу рідко володіє апаратом управління процесом, але його дії з управління можна визначити у вигляді блок-схеми [15].

На рисунку 3.2 подано багаторівневу організаційну структуру управлінського комітету, який здійснює РБП на промисловому підприємстві [24, 39]. Розглянемо кожний елемент даної структури окремо.



Рисунок 3.2 – Багаторівнева організаційна структура управлінського комітету з впровадження РБП промислових підприємств [24, 39]

*Голова комісії з реінжинірингу.*

Зазвичай головою комісії є один із членів управлінського комітету, що присвячує увесь свій час успішному здійсненню програми реінжинірингу. Те, що у цій ролі виступає один із провідних керівників підприємства, сприяє



формуванню у інших учасників програми і співробітників відчуття важливості та невідкладності завдання [24].

Головна функція голови комісії з реінжинірингу полягає у тому, щоб задавати тон процесу творчого мислення, спрямованого на досягнення загальної мети РБП. Діяльність голови комісії сприяє ліквідації будь-яких політичних перешкод, що виникають на шляху реінжинірингу і посиленню мотивації інших учасників програми [24].

Будь-який процес, що передбачає зміни в середині організації, пов'язаний з невизначеністю і очікуваннями. Маючи це на увазі, голова комісії з реінжинірингу відіграє роль «емоційного буфера», здійснюючи альтернативне керівництво, мотивуючи і надихаючи співробітників для подальшого просування до наміченої мети [24].

#### *Комісія з реінжинірингу.*

Комісія з реінжинірингу відіграє у керівництві процесом ключову роль, мотивуючи управлінців контролюючого рівня («керівників груп») проводити агресивнішу політику. Структуру комісії з реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства наведено на рис. 3.3 [24].

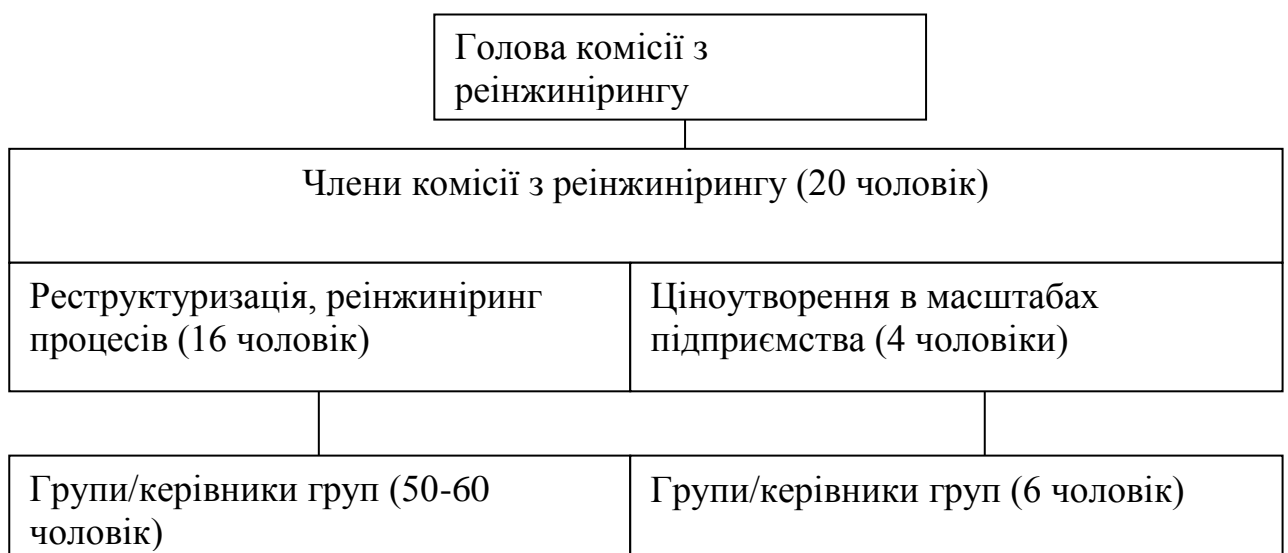


Рисунок 3.3 – Структура комісії з реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства [24]

На правах постійних членів до складу комісії входять 10-30 осіб залежно від масштабів підприємства. Як показано на рис. 3.3, приблизно три чверті членів комісії безпосередньо зайнято реорганізацією. Інші опікуються питаннями ціноутворення і формування загальновиробничих витрат, розглядаючи завдання в «горизонтальному» розрізі на відміну від «вертикального» підходу керівників груп, які відповідають за окремі функціональні сфери [24].

Оскільки предметом розгляду комісії є всі без винятку сфери діяльності підприємства, вона має бути утворена з людей, які представляють усі відділи та напрями діяльності організації, включаючи роздрібні, оптові і трастові операції, інформаційні системи, операційну діяльність й адміністративні служби. Колективний характер самого процесу реінжинірингу, час, який приділяється йому керівниками вищої ланки, й емоційна напруженість у зв'язку з невизначеністю змушують відбирати людей, здатних оцінити внесок кожного учасника у загальну справу. Алленом П.Х. розроблена система критеріїв відбору членів комісії РБП на основі визначення рівнів кожного критерію відбору співробітників до команди РБП, приклад якої поданий у табл. 3.1 [13, 24].

Таблиця 3.1– Система критеріїв відбору членів комісії РБП [24]

Кандидати	Послуж-ний список	Лідер-ські якості	Навички колектив-ної роботи	Аналі-тичні навичк и	Загаль-ний рівень	Резолю-ція
1	2	3	4	5	6	7
Кандидат1	4	3	4	3	14	Так
Кандидат2	4	2	3	4	13	Так
Кандидат3	3	3	2	3	11	Ні
...	...	...	...	...	...	...
Кандидат n	3	4	4	4	14	Так

Дана система критеріїв має замало індикаторів оцінки, що призводить до зниження ефективності проведення оцінки щодо відбору членів комісії РБП та сприяє зниженню якості управлінських рішень стосовно обрання працівників у

комісію РБП. Відповідні цифрові значення в табл. 3.1 відображають оцінку експертних груп при визначенні рівня кожного критерію. Доведено, що дана система критеріїв є неповною, оскільки не враховує значущість кожного з них. Такий підхід може призвести до необ'єктивності оцінки відбору членів команди РБП через те, що кожний критерій залежно від специфіки підприємства може мати різну значущість. Також критерії розраховуються за допомогою рівнів, що також ускладнює процес відбору членів комісії РБП, так як кожен рівень включає свою систему критеріїв та шкалу оцінювання.

Доведено, що методичне забезпечення відбору команди РБП повинно поширюватися на всю організаційну структуру управлінського комітету РБП, а не тільки на членів комісії РБП. На сьогодні існують проблемні питання в кадровому забезпеченні організаційної структури управління реінжинірингом бізнес-процесів на рівні промислового підприємства та її функції кадрового наповнення. Удосконалено науково-методичний підхід до формування рейтингової оцінки відбору персоналу для впровадження РБП, який, на відміну від існуючих, базується на використанні експертної оцінки за запропонованими блоками показників кваліфікації персоналу при проведенні РБП та результативності роботи персоналу при реалізації реінжинірингових заходів. Даний методичний підхід дозволяє забезпечити відбір функціональноздатного персоналу, який проводить РБП, у тому числі здійснює управління вибором його напрямів.

По кожному претенденту надається інформація щодо цих показників та формується загальна рейтингова оцінка даного кандидата завдяки середньоарифметичної величини нормалізованих значень порядкових номерів запронованих показників відбору співробітників персоналу РБП. Відзначимо, що розвинутий методичний підхід дозволить більш якісно проводити відбір персоналу в організаційну структуру РБП на підприємстві і проводити ним ефективне управління вибором напрямів РБП.

У табл. 3.2 подано удосконалену систему показників відбору персоналу РБП та розвинутий методичний підхід до оцінки претендентів на підставі досліджених праць [2, 4, 8, 10, 26, 27, 30].

Таблиця 3.2 – Методичний підхід до відбору співробітників організаційної структури управління РБП (удосконалено автором)

Організаційно-економічні показники відбору кадрів для забезпечення РБП	Кандидат n...						
	Незадовільно (10%)	Задовільно (20%)	Добре (30%)	Відмінно (40%)	Порядковий номер	Еталонне значення порядкового номеру	Нормалізація порядкового номеру
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Блок показників, що характеризують кваліфікацію персоналу при проведенні РБП</i>							
Послужний список		+			$B_{1n}$	$Y_{1n}$	$B_{1n}/Y_{1n}$
Лідерські якості			+		$B_{2n}$	$Y_{2n}$	$B_{2n}/Y_{2n}$
Навички колективної роботи				+	$B_{3n}$	$Y_{3n}$	$B_{3n}/Y_{3n}$
Аналітичні навички			+		$B_{4n}$	$Y_{4n}$	$B_{4n}/Y_{4n}$
Стаж роботи на підприємстві (роки)		+			$B_{5n}$	$Y_{5n}$	$B_{5n}/Y_{5n}$
Рівень досвіду роботи на підприємстві			+		$B_{6n}$	$Y_{6n}$	$B_{6n}/Y_{6n}$
Освітнянський /науковий рівень				+	$B_{7n}$	$Y_{7n}$	$B_{7n}/Y_{7n}$
Рівень кваліфікації претендента	+				$B_{8n}$	$Y_{8n}$	$B_{8n}/Y_{7n}$
Рівень бізнес-навичок претендента			+		$B_{9n}$	$Y_{9n}$	$B_{9n}/Y_{9n}$
Ділова репутація претендента у колективі		+			$B_{10n}$	$Y_{10n}$	$B_{10n}/Y_{10n}$
Рівень роботи у робочих групах пілотних проектів з перепроєктування бізнес-процесів на виробництві				+	$B_{11n}$	$Y_{11n}$	$B_{11n}/Y_{11n}$
Ділові якості члена робочої групи та вміння отримати синергетичний економічний ефект від роботи у команді РБП			+		$B_{12n}$	$Y_{12n}$	$B_{12n}/Y_{12n}$
Рівень аналітичної роботи, вміння використовувати економічні методи та інструментарій реалізації РБП на підприємстві			+		$B_{13n}$	$Y_{13n}$	$B_{13n}/Y_{13n}$

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегічні навички формування економічного потенціалу промислового підприємства при проведенні РБП		+			$B_{14n}$	$Y_{14n}$	$B_{14n}/Y_{14n}$
Рівень знань щодо проведення внутрішнього економічного моніторингу результатів передпроектної та проектної стадій РБП				+	$B_{15n}$	$Y_{15n}$	$B_{15n}/Y_{15n}$
<i>Блок показників, що характеризують результативність роботи персоналу в реалізації реінжинірингових заходів</i>							
Кількість реалізованих проектів РБП, у яких брав участь претендент		+			$B_{16n}$	$Y_{16n}$	$B_{16n}/Y_{16n}$
Кількість подібних інноваційно-інвестиційних проектів за участі претендента			+		$B_{17n}$	$Y_{17n}$	$B_{17n}/Y_{17n}$
Отриманий претендентом позитивний економічний результат від реалізації проектів РБП			+		$B_{18n}$	$Y_{18n}$	$B_{18n}/Y_{18n}$
Збитки від реалізації проектів РБП за участі претендента		+			$B_{19n}$	$Y_{19n}$	$B_{19n}/Y_{19n}$
Кількість запропонованих претендентом власних інноваційних методик проведення РБП та оцінки економічної ефективності його проведення				+	$B_{20n}$	$Y_{20n}$	$B_{20n}/Y_{20n}$
Кількість позитивних відгуків роботи претендента в команді РБП від власника БП				+	$B_{21n}$	$Y_{21n}$	$B_{21n}/Y_{21n}$
Кількість запропонованих претендентом нових економічних інструментів економічного моніторингу та стратегічного контролінгу РБП на промисловому підприємстві			+		$B_{22n}$	$Y_{22n}$	$B_{22n}/Y_{22n}$
Кількість визначених претендентом проблемних зон у ході перепроєктування бізнес-процесів			+		$B_{23n}$	$Y_{23n}$	$B_{23n}/Y_{23n}$
Кількість економічних раціоналізаторських пропозицій, внесених претендентом				+	$B_{24n}$	$Y_{24n}$	$B_{24n}/Y_{24n}$
Якість застосування та контролю економічних механізмів взаємозв'язку елементів керуючої системи РБП			+		$B_{25n}$	$Y_{25n}$	$B_{25n}/Y_{25n}$
Загальна оцінка	$(\sum B_{imn}/Y_{imn})/k$						
Резолюція	Так/Ні						

Стосовно отриманих результатів за резолюцією відбору претендента, запропоновано наступна шкала загальної оцінки [0;1], яка була впроваджена в процес оцінювання знань за Балонською системою навчання. Так, при отриманні в ході експертизи значень [0,6-1,0] резолюція є позитивною щодо відбору претендента. Якщо в ході розрахунку загальної оцінки експерт отримав значення [0-0,59], то резолюція є негативною щодо відбору претендента. Така область значень загальної оцінки пропонується на підставі дослідження

теоретико-методологічних засад проведення експертної оцінки кадрового складу працівників компаній.

Запропонуємо таку етапність методичного підходу відбору персоналу РБП.

На першому етапі проводиться оцінювання ( $B_{mn}$ ) претендентів кожним експертом на підставі співбесіди з ними. При цьому використовується ранжування значень запропонованих організаційно - економічних критеріїв на (незадовільно – 10%, задовільно – 20%, добре – 30%, відмінно – 40%). Зазначимо, що дані відсотки були запропоновані виходячи з дослідження використання методів заданого розподілу у експертній оцінці проектів відбору персоналу на промислових підприємствах.

На другому етапі визначається порядковий номер відповідного критерію відбору претендента за результатами ранжування критеріїв.

На третьому етапі здійснюється нормалізація порядкового номера критерію ( $S_k$ ), яка характеризується відношенням отриманого порядкового номера певного критерію ( $B_{kn}$ ) до еталонного значення певного критерію ( $Y_{kn}$ ) за формулою:

$$S_k = \frac{B_{kn}}{Y_{kn}}, \quad (3.1)$$

де  $B_{kn}$  – порядковий номер k-критерію n-го кандидата;

$Y_{kn}$  – еталонне значення k-критерію n-го кандидата.

На четвертому етапі визначається загальний рівень відбору претендента  $S_k(CУММ)$  шляхом визначення середньоарифметичної суми нормалізованих порядкових номерів організаційно-економічних критеріїв відбору за формулою:

$$S_k(CУММ) = \left( \frac{\sum_{i=1}^k B_{kn} / Y_{kn}}{k} \right), \quad (3.2)$$

де  $k$  – кількість критеріїв вибору співробітників організаційної структури управлінського комітету РБП.

На п'ятому етапі виноситься резолюція стосовно прийняття рішення про вибір співробітника до персоналу проведення реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві на підставі запропонованої шкали оцінювання.

Дослідимо роботу керуючої системи у процесі реалізації реінжинірингу на промисловому підприємстві машинобудівної галузі на прикладі ПАТ «Сумське НВО» (м. Суми). Первинні організаційні заходи щодо підготовки до проведення робіт з документування бізнес-процесів здійснює відділ вдосконалення процесів департаменту організаційного розвитку (процесний офіс). У рамках підготовки до реалізації проекту він виконує такі функції: підбір кандидатів на включення до проектної групи спільно із власниками бізнес-процесів та керівником проекту; підготовка проекту наказу про початок робіт з реінжинірингу і затвердження його керівником підприємства.

Поточну діяльність проектної групи організовує її керівник. Першочергові функції робочої групи такі [7, 29, 43, 48]:

- здійснити збір, аналіз, узагальнення і систематизацію інформації з усіх аспектів бізнес-процесу при реінжинірингу;
- сформувані моделі бізнес-процесу та підпроцесів, що входять до складу описуваного бізнес-процесу;
- виконати аналіз моделей з точки зору їх повноти й оптимальності; підготувати пропозиції з поліпшення, перепроєктування бізнес-процесу і внести відповідні зміни до моделей бізнес-процесу та підпроцесів;
- погодити моделі бізнес-процесів і підпроцесів з власниками та іншими учасниками бізнес-процесів;
- підготувати регламент бізнес-процесів та операційні інструкції з підпроцесів описуваного бізнес-процесу.

Результати роботи з опису бізнес-процесу фіксуються у наступних документах: модель бізнес-процесу верхнього рівня або бізнес-модель підприємства (приклад фрагмента моделі для підприємства ПАТ «Сумське НВО» розглянуто на рис 3.4); каталог бізнес-процесів; регламент бізнес-

процесу; операційна інструкція. Як видно з рисунку 3.4, кожний БП має систему підпроцесів, які мають прямі зв'язки.



Рисунок 3.4 – Фрагмент моделі бізнес-процесів верхнього рівня ПАТ «Сумське НВО» [7]

Основною рисою виступає саме якісна інформаційна складова, що дозволяє об'єктивніше оцінити вузькі місця у бізнес-процесах і, найголовніше, грамотно виробити процедуру їх перетворення і перепроєктування, що є запорукою успішного проведення реінжинірингових заходів на підприємстві [7, 37]. Організаційну систему проектування реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням визначення ролі консультантів на кожному етапі реалізації проекту РБП подано на рис. 3.5.



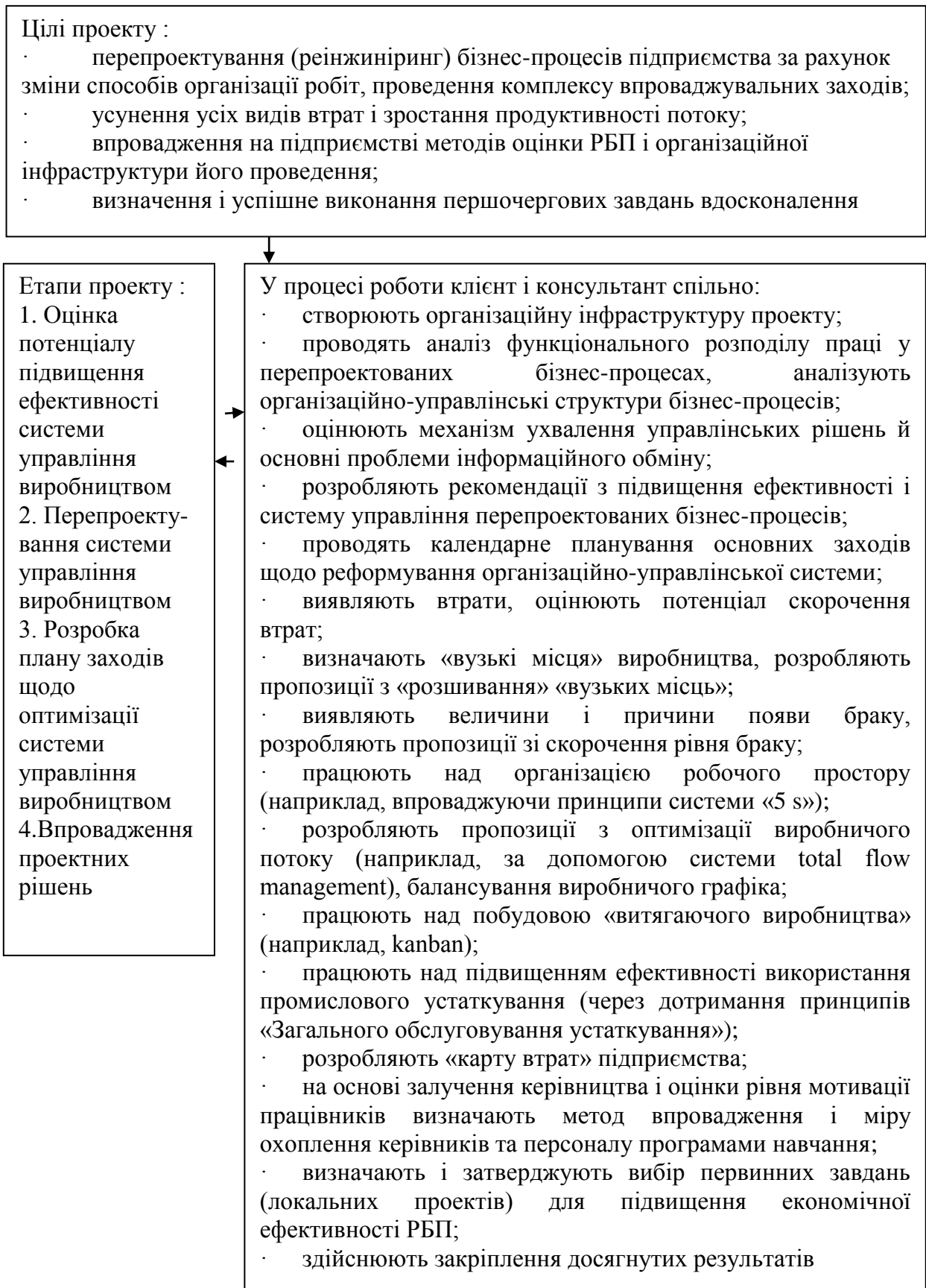


Рисунок 3.5 – Організаційна система проекту реінжинірингу із залученням консультаційних груп (клієнт-консультант) [21]

Результатом проекту реінжинірингу у ході здійснення консультування виступають [21]:

- детальні пропозиції з оптимізації управлінських і виробничих бізнес-процесів;
- усунення або мінімізація усіх видів втрат та розрахунок економічного ефекту пропонованих змін;
- узгоджений із замовником детальний план впровадження пропозицій з оптимізації управлінських і виробничих бізнес-процесів;
- навчання керівників та фахівців підприємства методам й інструментам нового підходу;
- впровадження локальних змін на найбільш критичних ділянках бізнес-процесів, які мають максимальну економічну ефективність;
- навчання керівників і фахівців підприємства складовим та методам системи (у тому числі методам статистичного управління).

Особливу роль відіграє співпраця консультанта з фахівцями підприємства-замовника. При цьому активно практикується створення спільних робочих груп, що в ході проекту дозволяє вирішити декілька важливих завдань, зокрема, детально вивчити проблеми підприємства, скоротити час узгодження рішень, що приймаються в ході проекту, досягти кращого розуміння рекомендацій консультантів фахівцями підприємства, впровадити нові управлінські технології.

#### **4. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Останнім часом фінансова система України стикається з рядом труднощів, пов'язаних з дестабілізацією підтримки на певному рівні фінансового потенціалу системи. Більшість проблем обумовлені системною фінансовою кризою, яка охопила українську економіку. На даному етапі країна зіткнулася з неефективністю фінансового розвитку через появу нових негативних зовнішніх чинників впливу, а саме падіння курсу національної валюти, неадекватні дії Національного банку України (НБУ) відносно стабілізації фінансового стану в країні, дії комерційних банків та НБУ влітку 2008 року та у 2013-2014 рр. щодо значного вивільнення валютних резервів держави. Подорожчання імпортованих матеріалів, сировини, комплектуючих, виробів по кооперації призвели до зростання цін на кінцеві вироби промислового комплексу, у тому числі промислову продукцію підприємств машинобудівної галузі [17, 18]. Усі ці явища негативно впливають на розвиток фінансово-кредитної системи України та погіршують фінансові відносини між банками і промисловими підприємствами. У свою чергу, така ситуація відкриває простір для повного переосмислення, поточного стану формування радикальних змін у розвитку фінансово-кредитного механізму в умовах глобальної кризи економіки. Одним із напрямів трансформацій є впровадження у фінансову діяльність реінжинірингу, що може забезпечити оптимізацію елементів фінансово-кредитного механізму країни, у тому числі й локальних механізмів діяльності банківських структур України та їх фінансових стосунків з промисловими підприємствами [40].

У зв'язку з цим, дослідимо реінжиніринг фінансових стосунків між банком і промисловим підприємством. З'ясуємо, яким буде ефект щодо поліпшення кредитування проектів розвитку промислових підприємств [40].

До основних завдань нашого дослідження доцільно віднести такі: визначення головних оптимізаційних процесів у фінансово-кредитному механізмі банківської діяльності ПАТ «Райфайзенбанк-Аваль» і промислового підприємства ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» за допомогою визначення основних компетенцій учасників РБП.

Вважаємо за необхідне запропонувати кластеризацію компетенцій промислового підприємства та фінансової установи при розвитку фінансового забезпечення (кредитування) суб'єкта господарювання у ході РБП. Актуальність класифікації компетенції полягає передусім у тому, що фінансові установи у післякризовий період 2010-2012 рр. та кризовий 2013-2014 рр. неактивно взаємодіють з промисловими підприємствами щодо видачі останнім промислових кредитів. Причини такого стану є:

- відсутність у фінансових установ вільних обігових коштів, які вони можуть спрямувати на довгострокове кредитування, наприклад, промисловий кредит;

- високий ступінь фінансових ризиків. Якщо промислове підприємство, що потребує кредитування, знаходиться у процесі реінжинірингу окремих бізнес-процесів або всієї його організаційної структури, виникає ризик невчасного повернення промислового кредиту підприємством-кредитоотримувачем;

- неефективна політика НБУ у напрямі пільгового кредитування промислових підприємств, при цьому відсутність самого механізму вагової участі як держави, так і комерційних банків у кредитуванні компаній, які належать до стратегічних галузей і проводять на своїй базі реінжиніринг бізнес-процесів, внаслідок чого можна було б зменшити фінансові ризики банківських структур;

- слабкий розвиток фінансового забезпечення інноваційного кредитування, яким є вексельна, акредитивна форма кредитування, овердрафт, венчурне інвестування та небажання промислових підприємств використовувати такі

форми через фіксовані строки їх реалізації, що унеможлиблює пролонгування кредитних ліній, спрямованих на фінансування проектів РБП;

- високі процентні ставки комерційних банків та небажання надавати довгострокові кредити під ризиковані проекти промисловим підприємствам;

- незрозумілість концепції РБП для керівників підприємств, на базі яких проводиться реінжиніринг; реалізація РБП за «клаптиковим» сценарієм, тобто по мірі знаходження і ліквідації тієї певної проблемної зони в діяльності промислового підприємства. У результаті знижуються загальні показники економічної ефективності проведення РБП і витрачаються незначні фінансові ресурси на його реалізацію РБП, які не дають необхідного стрибкоподібного економічного ефекту від реінжинірингових заходів.

Все це обумовлює актуальність розробки класифікації компетенцій учасників фінансування реалізації РБП, якими є промислові підприємства та банківські і небанківські фінансові установи. Залежно від своєї мети та завдань підприємство може формувати свою систему компетенцій з фінансовою установою. Факторами впливу на дану систему виступатимуть: форма кредитування; кількість кредитних ресурсів, які необхідні для проведення РБП на промисловому підприємстві; наявність обігових коштів та основних фондів під заставу кредитної лінії; рівень фінансових ризиків для фінансової установи (вірогідність неповернення вчасно кредиту).

Розроблено систему взаємоузгоджених комунікацій між суб'єктами реінжинірингу бізнес-процесів, яка базується на обґрунтуванні функціоналу компетенцій за двома напрямками: 1) на рівні взаємозв'язку між суб'єктами РБП; 2) на рівні ефективної та збиткової діяльності суб'єктів РБП. Щодо першого напрямку обґрунтування функціоналу компетенцій, пропонується класифікація компетенцій при взаємодії суб'єктів РБП, а саме фінансових установ (банки, інвестиційні компанії та фонди, кредитні спілки, лізингові компанії, інші фінансові посередники) та промислового підприємства. Такі компетенції доцільно класифікувати на:

- корпоративні – формують корпоративні вимоги до проведення РБП; таким чином, можна вважати, що реінжиніринг впливає на всю корпоративну структуру суб'єктів РБП, яка зазнає повного перепроєктування. У даній моделі компетенцій проводиться реінжиніринг не тільки внутрішніх бізнес-процесів, але РБП зовнішньої інфраструктури, якою є фінансові установи. Іншими словами, змінюються бізнес-процеси роботи суб'єктів РБП, у тому числі підприємства з фінансовою установою;

- трудові – формують готовність персоналу суб'єкту РБП, а саме підприємства до радикальних змін у виробничій та фінансовій сферах діяльності компаній. Тут працівники фінансової установи повинні підлаштовуватися під нові вимоги фінансової роботи з певним підприємством. У рамках моделі створюються системи співпраці між працівниками фінансової установи і менеджерами процесів компанії на період проведення на його базі РБП;

- функціональні – забезпечують ефективну роботу функціональних підрозділів суб'єктів РБП, а саме підприємства та фінансової установи у напрямі реалізації кредитного ресурсу для проведення РБП, тобто формують готовність підрозділів виконувати покладені на них функції;

- ключові – дані компетенції підтримують і виконують поставлені завдання РБП, використовуються на різних суб'єктах РБП (підприємствах та фінансових установах), мають універсальну реалізацію, що розширює сферу їх використання;

- загальні – формують інші компетенції, які можуть бути застосовані до відповідних підрозділів суб'єкту РБП, у тому числі підприємства, що займаються перепроєктуванням окремого бізнес-процесу та передбачають залучення фінансових установ з метою фінансового консультування, аналізу бюджетування окремого бізнес-процесу;

- спеціальні (технічні) – використовуються для спеціальних підрозділів суб'єктів РБП. У процесі РБП це може бути фінансування розробки програмного забезпечення автоматизації робочого місця, розробка інформаційного забезпечення контролінгу реінжинірингу.

На сьогодні існує проблема методичного забезпечення відбору найбільш ефективних джерел фінансування програм реінжинірингу бізнес-процесів на рівні підприємств. Також існує проблематика визначення ефективних учасників даного заходу, яка пов'язана з відсутністю дієвих методичних підходів до вибору суб'єктів РБП. У зв'язку з цим, запропоновано систему взаємоузгоджених комунікацій між суб'єктами реінжинірингу бізнес-процесів, яка базується на обґрунтуванні функціоналу компетенцій ефективною та збитковою діяльністю суб'єктів РБП (другий напрям обґрунтування функціоналу компетенцій учасників РБП), а саме на прикладі промислового підприємства і фінансової установи з метою формування комплексу вимог до виконавців РБП при його реалізації.

*Компетенції ефективною діяльності промислового підприємства в рамках виконання інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів:*

- виробництво промислової продукції суб'єктом програми за рахунок кредитних коштів банку та надання інших послуг у рамках інвестиційних програм;
- здійснення сервісного та гарантійного обслуговування реалізованою промисловою продукцією суб'єктам інвестиційних програм;
- створення власної комерційної мережі з метою суттєво підвищити дохід у рамках реалізації інвестиційних програм (як приклад, характерно для виробників автозаправних комплексів для комерційної реалізації паливо-мастильних матеріалів, виробників промислової продукції для енергетичної галузі (промислові газові котли, пересувні газові електростанції і т.д.).

*Компетенції ефективною діяльності фінансовою установи у напрямі фінансування інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів:*

- аудит активів промислового підприємства для визначення суми застави під виділення кредитного ресурсу;

- виділення й оформлення кредитної лінії промислового підприємству для реалізації виробничого потенціалу за інвестиційними програмами;
- фінансування за рахунок кредитних коштів фінансової установи виробництва промислової продукції під завдання інвестиційних програм;
- контролінг за поверненням кредиту та відсотків за кредитом промисловим підприємством у визначені кредитним договором терміни. Аналізуючи компетенції, розроблено негативні їх індикатори, які можуть бути отримані в ході реалізації програми РБП в обох учасників. Їх зміст подано нижче [35].

*Негативні компетенції діяльності промислового підприємства (компетенції збиткової діяльності) в рамках виконання інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів (реінжиніринг):*

- несвоєчасне виробництво промислової продукції під затвержені строки будівництва, які зазначені в інвестиційних програмах;
- труднощі з реалізацією проектного забезпечення інвестиційних програм (виділення земельних ділянок, будівництво об'єктів та інфраструктури, підведення комунікацій за інвестиційними програмами);
- неврахування кошторису витрат на виготовлення промислової продукції у випадку державного фінансування через неефективне управління бізнес-процесами інвестиційної спрямованості в органах місцевої влади; неякісне виробництво промислової продукції під завдання інвестиційних програм та інші індикатори [35].

*Негативні компетенції діяльності фінансової установи (компетенції збиткової діяльності) у напрямі фінансування інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів:*

- недостатність обігових коштів для виділення кредитного ресурсу під реалізацію інвестиційної програми РБП;
- зниження фінансової стійкості фінансової установи внаслідок нестачі власних обігових коштів, як результат – загроза зриву фінансування інвестиційних програм РБП;



- накладення НБУ мораторію на задоволення вимог дебіторів та кредиторів і, відповідно, неспроможність фінансової установи виконувати свої зобов'язання у фінансуванні інвестиційних програм РБП [35].

На підставі запропонованих компетенцій суб'єктів РБП при реалізації інвестиційних програм РБП запропоновано методичні положення щодо визначення учасників РБП, які базуються на обґрунтуванні функціоналу компетенцій кожного з учасників на основі позитивних та негативних індикаторів зворотних зв'язків між суб'єктами перепроєктування бізнес-процесів з метою визначення учасників РБП (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Індикатори компетенції суб'єктів РБП (промислового підприємства і фінансової установи) відповідно до проведення інвестиційних програм РБП (розроблено автором)

Індикатори	П <sub>1</sub> , Б <sub>1</sub>	П <sub>n</sub> , Б <sub>n</sub>	$\frac{K^1, B}{K}$	$V_{max}$	$B_i, F_i$	$V_{ag}$	$S_{ki}$
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Позитивні індикатори зворотних зв'язків компетенцій ефективної діяльності промислового підприємства в рамках виконання інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів.</i>							
Обсяг виробництва промислової продукції суб'єктам програми за рахунок кредитних коштів фінансової установи у грошовому еквіваленті	$K_{11}$	$K_{1n}$	$\frac{K_{1i}}{K_{max}}$	$V_{max}$	$K_{1i}^1 * B_{max}$	$V_{1i}$	$B_{1i} * V_{1n}$
Чистий прибуток	$K_{21}$	$K_{2n}$	$\frac{K_{2i}}{K_{max}}$	$V_{max}$	$K_{2i}^1 * B_{max}$	$V_{2n}$	$B_{2i} * V_{2n}$
Рівень платоспроможності	$K_{31}$	$K_{3n}$	$\frac{K_{3i}}{K_{max}}$	$V_{max}$	$K_{3i}^1 * B_{max}$	$V_{3n}$	$B_{3i} * V_{3n}$
Рівень обіговості капіталу	$K_{41}$	$K_{4n}$	$\frac{K_{4i}}{K_{max}}$	$V_{max}$	$K_{4i}^1 * B_{max}$	$V_{4n}$	$B_{4i} * V_{4n}$
Рівень фінансової стійкості	$K_{51}$	$K_{5n}$	$\frac{K_{5i}}{K_{max}}$	$V_{max}$	$K_{5i}^1 * B_{max}$	$V_{5n}$	$B_{5i} * V_{5n}$
Вартість капіталу	$K_{61}$	$K_{6n}$	$\frac{K_{6i}}{K_{max}}$	$V_{max}$	$K_{6i}^1 * B_{max}$	$V_{6n}$	$B_{6i} * V_{6n}$
<i>Негативні індикатори зворотних зв'язків компетенцій діяльності промислового підприємства в рамках виконання інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів.</i>							
Рівень технологічного браку виробництва промислової продукції	$K_{61}$	$K_{6n}$	$\frac{K_{min}}{K_{6i}}$	$V_{max}$	$K_{6i}^1 * B_{max}$	$V_{6n}$	$B_{6i} * V_{6n}$
Рівень рекламцій промислової продукції з боку замовників	$K_{71}$	$K_{7n}$	$\frac{K_{min}}{K_{7i}}$	$V_{max}$	$K_{7i}^1 * B_{max}$	$V_{7n}$	$B_{7i} * V_{7i}$
Низький рівень ліквідності	$K_{81}$	$K_{8n}$	$\frac{K_{min}}{K_{8i}}$	$V_{max}$	$K_{8i}^1 * B_{max}$	$V_{8n}$	$B_{8i} * V_{8i}$
Низький рівень якості промислової продукції під завдання інвестиційних програм	$K_{91}$	$K_{9n}$	$\frac{K_{min}}{K_{9i}}$	$V_{max}$	$K_{9i}^1 * B_{max}$	$V_{9n}$	$B_{9i} * V_{9n}$

## Продовження табл 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень кредиторської та дебіторської заборгованості	$K_{101}$	$K_{10n}$	$\frac{K_{min}}{K_{10i}}$	$V_{max}$ x	$K_{10i}^1 * V_{max}$	$V_{10n}$	$V_{10i} * V_{10n}$
<i>Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства</i>			$\sum V_{ki} * V_{ki}$				
<i>Позитивні індикатори зворотних зв'язків компетенцій ефективної діяльності фінансової установи у напрямі фінансування інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів:</i>							
Частка власного капіталу в загальній структурі капіталу	$B_{11}$	$B_{n1}$	$\frac{B_{1i}}{B_{max}}$	$V_{max}$ x	$B_{1i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{1n}$	$F_{1i} * G_{1n}$
Чисті активи	$B_{21}$	$B_{n2}$	$\frac{B_{2i}}{B_{max}}$	$V_{max}$ x	$B_{2i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{2n}$	$F_{2i} * G_{2n}$
Вага матеріальної структури об'єктів власності, які мають грошову оцінку і належать фінансовій установі	$B_{31}$	$B_{n3}$	$\frac{B_{3i}}{B_{max}}$	$V_{max}$ x	$B_{3i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{3n}$	$F_{3i} * G_{3n}$
Низький відсоток кредитної лінії фінансової установи під інвестиційні проекти	$B_{41}$	$B_{n4}$	$\frac{B_{4i}}{B_{max}}$	$V_{max}$ x	$B_{4i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{4n}$	$F_{4i} * G_{4n}$
Рівень емісії цінних паперів	$B_{51}$	$B_{n5}$	$\frac{B_{5i}}{B_{max}}$	$V_{max}$ x	$B_{5i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{5n}$	$F_{5i} * G_{5n}$
<i>Негативні індикатори зворотних зв'язків компетенцій діяльності фінансової установи у напрямі фінансування інвестиційних програм, орієнтованих на радикальне перепроєктування бізнес-процесів</i>							
Низький рівень кредитного портфеля	$B_{61}$	$B_{6n}$	$\frac{B_{min}}{B_{6i}}$	$V_{max}$ x	$B_{6i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{6n}$	$F_{6i} * G_{6n}$
Рівень збитку в діяльності фінансової установи	$B_{71}$	$B_{7n}$	$\frac{B_{min}}{B_{7i}}$	$V_{max}$ x	$B_{7i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{7n}$	$F_{7i} * G_{7n}$
Вага коштів вкладників в об'єктах власності, які мають грошову оцінку і належать фінансовій установі	$B_{81}$	$B_{8n}$	$\frac{B_{min}}{B_{8i}}$	$V_{max}$ x	$B_{8i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{8n}$	$F_{8i} * G_{8n}$
Рівень штрафних санкцій з боку НБУ в діяльності фінансової установи	$B_{91}$	$B_{9n}$	$\frac{B_{min}}{B_{9i}}$	$V_{max}$ x	$B_{9i}^1 * V_{max}$ ax	$G_{9n}$	$F_{9i} * G_{9n}$
Ступінь впливу фінансових ризиків у діяльності установи	$B_{101}$	$B_{10n}$	$\frac{B_{min}}{B_{10i}}$	$V_{max}$ x	$B_{10i}^1 * V_{max}$ max	$G_{10n}$	$F_{10i} * G_{10n}$
<i>Інтегральний показник конкурентоспроможності фінансової установи</i>			$\sum F_{ki} * G_{kn}$				

Вибір промислового підприємства та фінансової установи здійснюється на основі використання методичного підходу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

На першому етапі здійснюється експертна оцінка за допомогою бального оцінювання індикаторів зворотних зв'язків, які характеризують діяльність суб'єктів РБП та визначають компетенції ефективної та збиткової діяльності суб'єктів РБП, а саме промислових підприємств та фінансових установ при виконанні інвестиційних програм. Дані індикатори зворотних зв'язків характеризують комплекс вимог організаційно-економічного характеру до виконавців РБП.

На другому етапі визначається стандартизація індикаторів зворотних зв'язків між суб'єктами РБП, які характеризують компетенції ( $K'$ ) відповідно до еталонного їх значення.

$$K' = \frac{K_{in}}{K_{MAX}} \rightarrow \text{MAX}; K' = \frac{K_{MIN}}{K_{in}} \rightarrow \text{MIN}, \quad (4.1)$$

де  $K_{in}$  – значення і-ого показника n- підприємства;

$K_{MIN}$  – еталонне (мінімальне) значення показника n-підприємства;

$K_{MAX}$  – еталонне (максимальне) значення показника n- підприємства.

На третьому етапі визначається фактична бальна оцінка і-ого показника n-ого підприємства ( $B_i$ )

$$B_{in} = K' \cdot B_{\text{max}}, \quad (4.2)$$

де  $B_{\text{max}}$  – максимальна бальна оцінка і-того показника

На четвертому етапі визначається зважена бальна оцінка і-ого показника n-ого підприємства:

$$S_{in} = B_i \cdot \text{Vaga}_{in}, \quad (4.3)$$

де  $\text{vaga}_i$  – питома вага і-ого показника n-ого підприємства

На п'ятому етапі визначається інтегральний показник конкурентоспроможності суб'єкту РБП, а саме підприємства у впровадженні інвестиційних програм РБП як сума зважених оцінок відповідних індикторів компетенцій ефективної та збиткової діяльності промислових підприємств та фінансових установ. Критерієм відбору є найбільша величина інтегрального показника конкурентоспроможності серед досліджених суб'єктів РБП. Доедено, що запропонований науково-методичний підхід дасть змогу більш якісно підходити до вибору суб'єктів РБП в якості учасників інвестиційних програм, які спрямовані на перепроєктування бізнес-процесів об'єктів інвестування (установи, підприємства, організації різних форм власності).

Дослідимо практичні засади компетенції суб'єктів РБП, а саме промислового підприємства та фінансової установи (банку) при проведенні РБП суб'єкта господарювання відповідно до проведення інвестиційних програм. *Назва компетенції:* фінансові відносини між промисловим

підприємством та фінансової установи (банк) щодо реалізації інвестиційних програм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання виробничої та невиробничої сфери. *Суть компетенції:* взаємозв'язок підприємства та фінансової установи (банк) у напрямі фінансування та виробництва промислової продукції суб'єктам інвестиційних програм, які орієнтовані на проведення радикального перепроєктування бізнес-процесів.

Розглянемо практичні застосування даних компетенцій на прикладі окремої складової інвестиційної програми, а саме дослідження системи відносин між промисловим підприємством та фінансової установи (банк) у сфері фінансування газифікації автотранспорту підприємств бюджетної сфери та інших споживачів Сумського регіону [25], яка була прийнята на сесії Сумської обласної ради. Дослідимо імплементацію даної програми в контексті проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктами господарювання. В рамках даної інвестиційної програми компанія ПАТ ВЕК «Сумигазмаш» є головним учасником регіональної програми. Реінжиніринг бізнес-процесів тут полягає в тому, що на балансі підприємства, згідно проекту реалізації інвестиційної програми, повинні знаходитися виготовлені автозаправні комплекси, експлуатація яких дозволяє отримати суттєве зростання показника прибутковості та рентабельності від операційної діяльності внаслідок комерційної реалізації стиснутого природного газу суб'єктам господарювання. Виконання цієї програми полягає в радикальній зміні БП транспортної інфраструктури комунальних підприємств, що дозволяє також отримати додатковий прибуток від переобладнання транспорту на стиснутий природний газ для промислового підприємства і отримати бюджетний ефект (зниження витрат на закупівлю паливно-мастильних матеріалів) для комунальних підприємств. Таким чином, виготовлення та запуск обладнання для комерційної реалізації природного газу в рамках реалізації даної програми дозволить промислового підприємству отримати досить високий рівень прибутку від участі у даній програмі (реалізації значної кількості автозаправних комплексів та експлуатації власної мережі автозаправних комплексів протягом 2-ох років

та переобладнання близько 5 тисяч одиниць транспорту на стиснутий природний газ) [25, 38]. Доведено, що станом на 2014 рік, за умови реалізації програми, бюджетна економія знизиться внаслідок підвищення ціни на газ з 1,02 грн за 1  $\text{нм}^3$  з урахуванням ПДВ у 2003 році до 8,02 грн за 1  $\text{нм}^3$  з урахуванням ПДВ у 2 кварталі 2014 року. При успішній реалізації програми економія коштів від переходу на альтернативне паливо може скласти для комунальних підприємств близько 22 млн грн. Розглянемо основні організаційно-економічні аспекти реалізації регіональної програми газифікації автотранспорту з урахуванням сучасних реалій ринкових відносин. Першочерговими заходами її імплементації є такі:

1. Створення робочої групи, до якої повинні входити керівники організацій, які надають тех. умови на введення в експлуатацію обладнання (міськвиконком, райдержадміністрація, міська архітектура, екологічна інспекція, ПАТ «Сумиобленерго», підприємство, що експлуатує газові та теплові мережі, міськводоканал, ПАТ «Укртелеком» та ін.).

2. Розгляд питання про довгострокове кредитування для переобладнання заводських потужностей – 2 млн грн на 2 роки. Фінансування інвестиційної програми планується здійснювати за рахунок бюджетних коштів та кредитних коштів Сумської філії АТ «РайфайзенБанк-Аваль» [35].

Важливим при цьому залишається системний підхід до формування компетенцій суб'єктів РБП з метою підвищення ефективності реалізації РБП.

Далі дослідимо роль інвестиційного забезпечення РБП промислових підприємств як складової фінансового забезпечення трансформаційних процесів у промисловості. Треба зазначити, що світова фінансова криза змусила переглянути існуючі підходи до проблем державного, інвестиційного регулювання багатьох явищ та процесів у вітчизняній економіці. Особливо це стосується підтримки та розвитку державою інноваційної діяльності, що є актуальним як на загальнодержавному рівні (макрорівні), так і на рівні окремих регіонів (мезорівні) та підприємств (мікрорівні). Останнім часом в Україні вжито низку заходів для регулювання і стимулювання інноваційної діяльності,

розроблено механізми державного фінансування інновацій та, зокрема, інфраструктури інноваційної діяльності. Однак, на відміну від розвинених країн, у яких 85-90% приросту внутрішнього валового продукту забезпечується за рахунок виробництва й експорту наукоємної продукції, частка України на світовому ринку високотехнологічної продукції, що оцінюється у 2,5-3 трлн дол США, становить лише 0,05-0,1% [11].

Наведені дані свідчать про зниження ролі інвестиційного забезпечення інноваційних процесів суб'єктів господарювання України, що актуалізує питання оптимізації організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств з боку інвестиційних структур.

Розробка та впровадження РБП потребує значних початкових витрат та передбачає компенсаційні заходи з боку інвесторів. Запропоновано методологічні положення щодо формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення, який ґрунтується на таких блоках: керуючій і керованій підсистемах організаційно-економічного забезпечення інвестування, елементах формування стратегії інвестування, складових організаційно-економічних засад інвестування; інструментах інвестиційного забезпечення та оцінки економічного результату впровадження цього механізму, які детально досліджені в додатку А. Даний механізм містить систему інструментів інвестиційного забезпечення РБП та формує зацікавленість з боку інвесторів та суб'єктів господарювання в його розробці і впровадженні з метою підвищення загальної економічної ефективності управління вибором напрямів РБП на виробництві.

Розроблений механізм інвестиційного забезпечення містить керуючу та керовану системи організаційно-економічного забезпечення інвестування РБП промислових підприємств. Так, керуюча система включає суб'єкти господарювання різних форм власності, які здійснюють інвестиційну діяльність у сфері розробки та впровадження системи управління вибором

напрямів РБП, до яких належать приватні, державні та іноземні інвестори. Керована система містить об'єкт інвестування, а саме напрями РБП промислових підприємств машинобудівної галузі та інших галузей народного господарства, а саме інвестування напрямів РБП логістичної, кадрової, виробничої, фінансової, інвестиційної, маркетингової та збутової й інших сфер господарювання. Між суб'єктом та об'єктом є система прямих і зворотних зв'язків, зазначимо, що дані зв'язки підвищують рівень керованості даного механізму. На керовану систему впливають складові системи забезпечення процесу інвестування РБП промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення. Дана система містить: елементи формування стратегії інвестування, складові організаційно-економічних засад інвестування РБП, інструменти інвестиційного забезпечення РБП, які необхідні для визначення результату інвестиційного забезпечення інвесторами РБП промислових підприємств. Даний результат формує останню складову механізму інвестиційного забезпечення РБП, а саме систему оцінки економічного результату впровадження механізму. В свою чергу до елементів формування стратегії інвестування віднесено: місію, завдання, масштабізацію. До складових організаційно-економічних засад інвестування РБП віднесено принципи реалізації механізму інвестиційного забезпечення напрямів РБП, форми інвестування, визначення протиріч між інвесторами та промисловим підприємством при реалізації проектів РБП, заходи організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування системи вибору та реалізації напрямів РБП промислових підприємств з боку всіх учасників даного процесу (інвестиційні компанії, промислові підприємства, фінансові установи, інші інвестори), які характеризують даний механізм інвестиційного забезпечення РБП. До інструментів інвестиційного забезпечення РБП віднесено: фінансування в заходи РБП за рахунок власних обігових коштів підприємств, револьверне інвестування, кредитні лінії інвесторам, обсяг інвестування в РБП, венчурне інвестування, податки та пільги для інвесторів, ціни на ресурси,

штрафні санкції за порушення договірної дисципліни суб'єктами системи інвестиційного забезпечення. До системи оцінки результату реалізації механізму інвестиційного забезпечення РБП здобувач відносить показники та критерії оцінки результатів інвестування напрямів РБП. Запропонований підхід до формування механізму інвестиційного забезпечення РБП у системі управління вибором напрямів його проведення необхідний для підвищення ефективності інвестиційного забезпечення проектів РБП промислових підприємств і є вкрай актуальним в умовах суттєвого браку власного обігового капіталу суб'єктів господарювання на трансформаційні заходи в їх господарській діяльності. Схематично запропонований методологічний підхід до формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення наведений в додатку А, рис. А.1.

Дослідимо більш конкретно запропоновано складові системи забезпечення процесів інвестування в РБП.

До елементів формування стратегії інвестування віднесено наступні.

1. *Мета:* підвищення загальної економічної ефективності перепроєктування бізнес-процесів на виробництві за рахунок формування та результативної реалізації механізму інвестиційного забезпечення РБП промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення.

2. *Завдання:*

– сформуванню ефективний механізм інвестиційного забезпечення вибору та впровадження ефективних напрямів РБП промислових підприємствах за рахунок залучення інвестиційних коштів у дані заходи;

– підвищити рівень конкурентоспроможності національного виробництва за рахунок своєчасного реагування інвесторів на необхідність радикальних змін у господарській діяльності промислових підприємств та інші завдання.

3. *Масштабізація:*

– макроекономічний рівень (на рівні галузі, регіону, країни);



– мікроекономічний рівень (на рівні суб'єкту господарської діяльності, окремих його підрозділів).

До основних складових механізму інвестиційного забезпечення віднесено наступні:

#### 1. Принципи реалізації механізму інвестиційного забезпечення РБП:

- надійності в здійсненні інвестиційної допомоги промисловим підприємствам у проведенні вибору реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств та реалізації його напрямів;

- системності в прийнятті управлінських рішень у компанії інвестора з приводу вибору та проведення обраного напрямку реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств;

- комплексного підходу до ефективного організаційно-економічного забезпечення заходів вибору та реалізації напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств з боку інвесторів та інші принципи.

#### 2. Форми інвестування:

– самофінансування (фінансування в заходи вибору та проведення напрямів РБП за рахунок прибутку від господарської діяльності);

– кредитування (фінансування в заходи РБП за рахунок запозичених коштів фінансових установ);

– пряме інвестування (отримання інвестором долі статутного капітала підприємства в результаті інвестування в заходи вибору та проведення напрямів РБП суб'єктом господарювання) та інші форми інвестування.

4. Протиріччя між інвесторами та промисловим підприємством при реалізації проектів РБП:

– між швидкістю виникнення загрози неуспішного вибору напрямів реінжинірингу бізнес-процесів і їх проведенням та оперативністю її нейтралізації з боку інвесторів шляхом своєчасного корегування та за необхідністю додаткового фінансування заходів з РБП промислових підприємств;

- між необхідністю інвестиційної підтримки економічних процесів розвитку виробництва на регіональному рівні і доцільності фінансування проектів РБП промислових підприємств;

- між пропорційним інвестуванням вибору та проведення напрямів РБП підприємств та «крапковим» інвестуванням тих проектів обраних напрямів РБП, які потребують більшої уваги з боку інвестора та інші.

5. Організаційно-економічні заходи реалізації інвестування РБП промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення:

- створення інвестиційних регіональних програм в областях України за ініціативою інвесторів, спрямованих на реалізацію напрямів РБП провідних підприємствах регіону та в компаніях, які потребують підвищення рівня економічного потенціалу своєї господарської діяльності;

- формування оптимальної фінансово-кредитної політики у банківському секторі через формування фінансово-промислових груп між інвестором та промисловим підприємством шляхом надання пільгових кредитів за більш низькими відсотками під проекти реалізації напрямів РБП вітчизняним підприємствам;

- розширення державного замовлення наукоємної продукції для промислових підприємств, на базі яких було проінвестовано систему управління вибором напрямів реінжинірингу, що обумовило зростання конкурентоспроможності їх продукції і відповідність її міжнародним стандартам та інші заходи.

1. Інструменти інвестиційного забезпечення управління вибором напрямів РБП:

- обігові кошти підприємств у заходи РБП (збільшення обсягів фінансування в заходи вибору та реалізації напрямів РБП промислових підприємств за рахунок власних інвестиційних коштів суб'єктів господарювання);

- револьверне інвестування (формування системи револьверного інвестування в заходи вибору та реалізацію напрямів РБП промислових

підприємств шляхом повторного інвестування в заходи РБП у випадку закінчення основної суми інвестицій або збільшення необхідності промислового підприємства в інвестиціях РБП) та інші інструменти.

7. Показники та критерії оцінки результатів інвестування напрямів РБП:

– рівень економічної безпеки інвесторів у системі управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств (критерій максимізація);

– величина прибутковості промислових підприємств після проведення обраного напрямку реінжинірингу бізнес-процесів, внаслідок інвестування в проведення РБП (критерій максимізація);

– величина поточних витрат на функціонування бізнес-процесів після їх перепроєктування на виробництві внаслідок інвестування в реалізацію обраного напрямку РБП (критерій мінімізація) та інші показники.

Більш докладно підхід до формування механізму інвестиційного забезпечення РБП промислових підприємств висвітлено в додатку А, рис. А.1, табл. А.1 Успішна реалізація кожного елемента даного механізму інвестиційного забезпечення допоможе ефективно впроваджувати інвестиційне забезпечення в управління вибором напрямів РБП на промислових підприємствах, тим самим підвищуючи загальну економічну ефективність проведення радикальних трансформаційних заходів та забезпечуючи високу віддачу від вкладених інвестиційних коштів.

## ВИСНОВКИ

При дослідженні організаційно-економічних засад реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві в системі управління вибором напрямів РБП запропоновано та удосконалено наступні його елементи.

1. Досліджено проект організації бізнес-процесів верхньої управлінської ланки ПАТ ВЕК «Сумігазмаш». Визначено особливості в організації бізнес-процесів, які характерні при проведенні РБП на промисловому підприємстві.

2. Доведено необхідність підвищення рівня організаційного забезпечення бізнес-процесів управління змінами на промисловому підприємстві шляхом уточнення функцій кожного процесу при проведенні РБП. Проведено дослідження організації бізнес-процесу «Оформлення заявки на виготовлення готової продукції» на базі промислового підприємства машинобудівної галузі ПАТ ВЕК «Сумігазмаш» та доведено необхідність формування організаційної моделі перепроєктування даного бізнес-процесу на підприємстві.

3. Удосконалено процедуру проведення РБП завдяки більш повному економічному обґрунтуванню кожного етапу проведення РБП, яке передбачає на етапі «Підготовка до проекту» розробку та впровадження системи показників визначення доцільності та прогнозованої ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів у системі вибору напрямів РБП його проведення.

4. Досліджено організаційну структуру РБП на виробництві, а саме персонал РБП: його повноваження, функції в реалізації реінжинірингових заходів на підприємстві. Запропоновано специфічні організаційно-економічні функції персоналу РБП, які базуються на соціально-економічному аспекті його роботи при реалізації РБП та відповідні мотиваційні інструменти роботи персоналу РБП.

5. Розроблено науково-методичний підхід до формування рейтингової оцінки відбору персоналу для реінжинірингу бізнес-процесів, який, на відміну від існуючих, базується на використанні експертної оцінки на основі

застосування системи показників за такими блоками: кваліфікація персоналу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, результативність роботи персоналу в реалізації реінжинірингових заходів, що дозволяє забезпечити відбір функціональноздатного персоналу, який проводить реінжиніринг бізнес-процесів. Результати впровадження даного методу дають можливість більш якісно обирати співробітників для вибору та проведення обраних напрямів РБП на підприємстві.

6. Розроблено систему взаємоузгоджених комунікацій між суб'єктами реінжинірингу бізнес-процесів, яка базується на обґрунтуванні функціоналу компетенцій суб'єктів РБП, що характеризує взаємодію суб'єктів РБП. В рамках цього запропоновано класифікацію компетенцій суб'єктів РБП, а саме промислового підприємства в ході фінансових відносин з фінансовою установою: на корпоративні, трудові, функціональні, ключові, загальні, спеціальні при проведенні РБП на промислових підприємствах та інвестиційного його забезпечення, що дозволяє підвищити рівень функціоналу компетенцій суб'єктів РБП.

7. Обґрунтовано функціонал компетенцій суб'єктів РБП, що характеризує ефективну та збиткову діяльність суб'єктів РБП та сформовано оцінку позитивних та негативних індикаторів зворотних зв'язків між суб'єктами реінжинірингу, що дозволяє визначити учасників реінжинірингу бізнес-процесів.

8. Запропоновано методологічні положення щодо формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення, який ґрунтується на таких блоках: керуючій і керованій підсистемах організаційно-економічного забезпечення інвестування, елементах формування стратегії інвестування, складових організаційно-економічних засад інвестування; інструментах інвестиційного забезпечення та оцінки економічного результату впровадження цього механізму.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Абдикеев Н.М. Проектирование интеллектуальных систем в экономике / Н.М. Абдикеев. – М.: Экзамен, 2004. – С.78–85.
2. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнеса: под научн. ред. д.т.н., проф. Н.М.Абдикеева / Н.М. Абдикеев, А.Д. Кисилев. – М.: ИНФА–М, 2011. – 451с.
3. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА / Н.М. Абдикеев. – М.: Есмо, 2005. – 587 с.
4. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов/ Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Экспо, 2007. – 592с.
5. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: под научн. ред. д.т.н., проф. А.Д.Кисилева / Н.М. Абдикеев, А.Д. Кисилев. – М.: ИНФА-М, 2010. – 382 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.-Пб.: Питер, 2000. – 401 с.
7. Балыкин В.Д. Положение о документировании бизнес-процессов ОАО «Сумское НПО им.М.В. Фрунзе» / В.Д. Балыкин, М.В. Кравченко. – Сумы: СНПО Фрунзе, 2009. – 30 с.
8. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов /А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров.– М.: Юнити-дана, 2010. – 343с.
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз / П.Л. Гордієнко. – К: Алерта, 2006. – 404 с.
10. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 161–167.
11. Гусаковська Т.О. Інтелектуальна власність підприємства як основний ресурс його інноваційного розвитку / Т.О. Гусаковська / /Матеріали Всеукраїнської конференції «Соціально–економічний розвиток України на початку ХХІ сторіччя» (Полтава, 15-16 березня 2006 р.).– Полтава:МНТУ ім. Бугая, 2006. – С. 125–128.

12. Дворник М.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління туристичним підприємством в умовах кризи / М.А. Дворник// Прометей. - 2011. – №2(35).– С. 226–229.
13. Демьянов А.К. Хозяйственное право / А.К. Демьянов. – М.: Альфа-М, 2000. – 320 с.
14. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка.– Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. – 440 с.
15. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфа-М, 2005. – 319с.
16. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес процессов / под ред. Б.А. Железко / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько.– Минск: Мисанта, 2006. – 216с.
17. Забродська Л. Д. Прогнозування фінансової стійкості підприємств торгівлі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Забродська Любов Давидівна; Харківська держ. академія технології та організації харчування. – Х. – 1998. – 16 с.
18. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2000.– 457 с.
19. Использование информационных технологий – [Электронный ресурс]. — Режим доступа:<http://www.market-pages.ru/biznesproc1/3.htm>. – Назва з екрану.
20. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
21. Крючков В.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов с точки нейролингвистического программирования/ В.Н.Крючков // ЭКО. – 2003. – № 11. – 43с.

22. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
23. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / под ред. проф. В.А. Ирикова / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414с.
24. Пол Х. Аллен Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха / Аллен Пол Х. –М.: Альпина паблишер, 2002. – 264с.
25. Програма переведення автотранспорту підприємств бюджетної сфери та автотранспорту інших споживачів області на стиснутий природний газ (СПГ) .– Суми: СОДА, 2004. – 15с.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки..** – Назва з екрану.
27. Реинжиниринг процессов управления ИТ в ОАО «Мосэнерго» [Электронный ресурс]: по данным PC Week/RE №43(697) 17-23 ноября 2009– Режим доступа до журн.:**Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки..**– Назва з екрану.
28. Реінжинірінг бізнес-процесів — необхідність в умовах динамічного ринку //Управління компанією.– 1999.– №1 [Електронний ресурс]. – Режим доступа до журн. :**Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки..** – Назва з екрану.
29. Родников А.Н. Логистика. Терминологический словарь / А.Н. Родников.–М.: Экономика, 1995. – 144 с.
30. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике/ В.П. Романов. – М: ЭКЗАМЕН, 2012.– 496 с.
31. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірінгу бізнес-процесів підприємств / Л.М. Таранюк, О.М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – №4 (54). – С.122 – 131.
32. Таранюк Л.М. Основні помилки при проведенні реінжинірінгу бізнес-процесів на підприємствах/ Л.М. Таранюк // Матеріали Всеукраїнської



науково-практичної конференції «Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (Одеса, 21–22 квітня 2009р.). – Одеса: РВЦ «Оназ», 2009. – С. 48–50.

33. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Л.М. Таранюк. – Суми: ВПП «Мрія-1», 2014. – 608 с.

34. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів та особливості управління ризиками при його проведенні / Л.М. Таранюк, С.В.Антонюк, І.А. Вакуленко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.– 2008. – №2. – С.85–94.

35. Таранюк Л.М. Розвиток фінансового механізму взаємодії промислових підприємств із банківськими структурами у процесі реінжинірингу бізнес-процесів виробничої сфери / Л.М.Таранюк// Механізм регулювання економіки. – 2013. – №1 (59). – С.124–133.

36. Таранюк Л.Н. Анализ этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий / Л.Н. Таранюк, Л.Г. Мельник, Т.В. Поддубная // Современные тенденции управления политическим и социально-экономическим развитием территории: монографія/ под ред проф. И.В.Минаковой / – Курск: Аплит, 2013. – С. 235–242.

37. Таранюк Л.Н. Организационные мероприятия по документированию бизнес-процессов на предприятии при проведении реинжиниринга / Л.Н. Таранюк // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління підприємством:проблеми та шляхи їх вирішення» (Севастополь, 1–3 жовтня 2009 р.). – Севастополь: ДонНУЕТ, 2009.– С. 170–173.

38. Таранюк Л.Н. Особенности дегазации шахт в Донецком угольном бассейне/ Л.Н. Таранюк, А.С. Литвиненко // Экологические системы. - 2006.-№ 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: [http://esco.co.ua/journal/2006\\_1/art26.htm](http://esco.co.ua/journal/2006_1/art26.htm).– Назва з екрану.

39. Таранюк Л.Н. Привлечение консультантов при проектировании реинжиниринга бизнес-процессов / Л.Н. Таранюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» (Жовті Води, 19–20 березня 2009 р.). - Жовті Води: Вид-во «Наука і освіта», 2009. – Т.4. – С.107–110.

40. Таранюк Л.Н. Развитие финансово-кредитного механизма банка в процессе реинжиниринга его деятельности / Л.Н. Таранюк // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. Серія :Економічні науки.– 2009. – Вип. 85 – С.358–365.

41. Таранюк Л.Н. Экономические основы реинжиниринга бизнес-процессов: монографія/под наук. ред. Л.Н. Таранюк / Л.Н. Таранюк.– Сумы: ИПП «Мрия-1», 2008. – 560 с.

42. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг/ Э.А. Уткин. - М.:Экмос, 1998.– 224с.

43. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман [пер с англ]. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 356с.

44. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ управление, оптимизация / Д.Харингтон, К. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген. – С.Пб.: Азбука, 2002. – С. 143-156.

45. Чередниченко А.С. Управление операционными рисками в ARIS / А.С.Чередниченко // Корпоративный менеджмент. – 2007.– №2. – С. 12-17.

46. Черемных О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной поход к управлению бизнесом / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.

47. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К.: Кондор, 2009. – 368 с.

48. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 3.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2002. – 102p.
49. Von Hippel, E. The Source of Innovation. / E. VonHippel, Oxford: OxfordUniversityPress, 1988. – 275 p.

ДОДАТОК А Механізм інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення

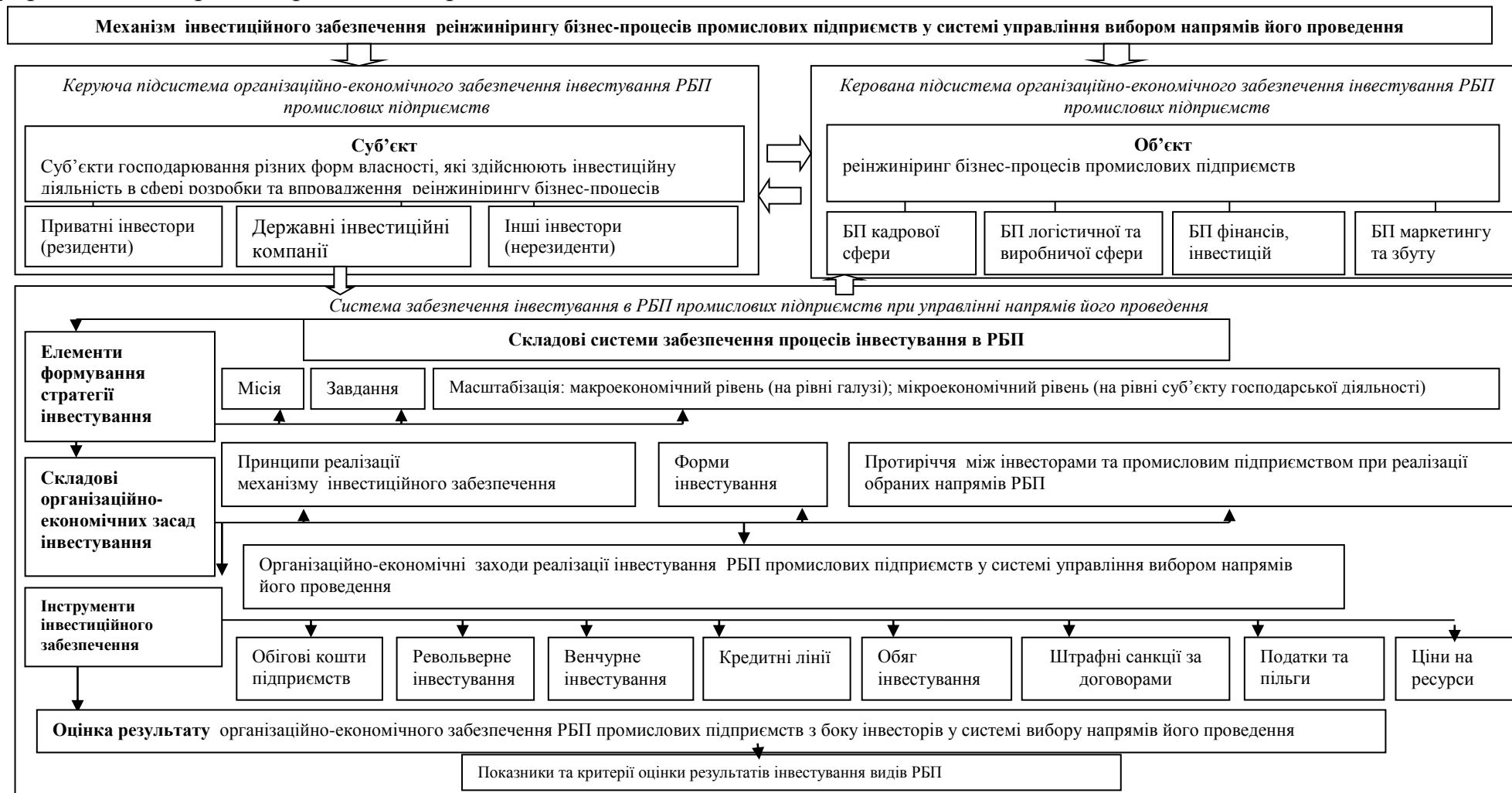


Рисунок А.1 – Механізм інвестиційного забезпечення РБП промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення (авторська розробка)

Таблиця А.1 – Елементи механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення (авторська розробка)

Елемент механізму	Характеристика елемента
1	2
Мета	підвищення загальної економічної ефективності перепроєктування бізнес-процесів на виробництві за рахунок формування та результативної реалізації механізму інвестиційного забезпечення РБП промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформулювати ефективний механізм інвестиційного забезпечення вибору та впровадження ефективних напрямів РБП промислових підприємств за рахунок залучення інвестиційних коштів у дані заходи;</li> <li>- підвищити рівень конкурентоспроможності національного виробництва за рахунок своєчасного реагування інвесторів на необхідність радикальних змін у господарській діяльності промислових підприємств;</li> <li>- формування високого рівня інвестиційної привабливості промислових підприємств за рахунок ефективного вибору та реалізації напрямів РБП на виробництві та створення на рівні регіону інвестиційних паспортів промислових підприємств з метою пошуку інвесторів;</li> <li>- забезпечити високий рівень інноваційного потенціалу за рахунок об'єднання промислових підприємств, які впроваджують на своїй базі обрані напрями реінжинірингових заходів у технополіси та технопарки, тим самим підвищити інвестиційну привабливість підприємств для потенційних інвесторів</li> </ul>
Суб'єкт	<p>Суб'єкти господарювання різних форм власності, які здійснюють інвестиційну діяльність у роботу підприємств, у тому числі в їх трансформаційні процеси:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- державні інвестиційні компанії (Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України; державні наукові установи, які мають статус «Технопарк» (державне інвестування в інвестиційні проекти реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств);</li> <li>- приватні інвестори (резиденти: інвестиційні фонди, банки, інвестиційні компанії, кредитні спілки);</li> <li>- інші інвестори (у т.ч. нерезиденти, діяльність іноземних інвесторів у заходах РБП промислових підприємств)</li> </ul>
Об'єкт	Напрями РБП промислових підприємств, а саме види радикального перепроєктування БП кадрової сфери, БП логістичної та виробничої сфери, БП фінансів та інвестицій, БП маркетингу та збуту та БП інших сфер

1	2
Принципи реалізації механізму інвестиційного забезпечення РБП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надійності в здійсненні інвестиційної допомоги промисловим підприємствам у проведенні вибору реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств та реалізації його напрямів;</li> <li>- системності в прийнятті управлінських рішень у компанії інвестора з приводу вибору та проведення обраного напрямку реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств;</li> <li>- комплексного підходу до ефективного організаційно-економічного забезпечення заходів вибору та реалізації напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств з боку інвесторів;</li> <li>- оперативності в організаційно-економічному забезпеченні проведення вибору та реалізації видів радикального перепроєктування бізнес-процесів промислових підприємств з боку інвесторів;</li> <li>- безперервності роботи інвесторів у напрямку формування ефективної системи управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств різних форм власності</li> </ul>
Масштабізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- макроекономічний рівень (на рівні галузі, регіону, країни);</li> <li>- мікроекономічний рівень (на рівні суб'єкту господарської діяльності, окремих його підрозділів)</li> </ul>
Показники та критерії оцінки результатів інвестування напрямів РБП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень економічної безпеки інвесторів в системі управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств (критерій максимізація);</li> <li>- величина прибутковості промислових підприємств після проведення обраного напрямку реінжинірингу бізнес-процесів, внаслідок інвестування в проведення РБП (критерій максимізація);</li> <li>- величина поточних витрат на функціонування бізнес-процесів після їх перепроєктування на виробництві, внаслідок інвестування в реалізацію обраного напрямку РБП (критерій мінімізація)</li> <li>- рівень капітальних витрат на заходи вибору та реалізації напрямку реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств з боку інвесторів (критерій оптимальних витрат);</li> <li>- ступінь втручання інвесторів у процеси вибору та проведення напрямку реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств (критерій максимізація).</li> </ul>

1	2
<p>Заходи організаційно-економічного забезпечення процесу інвестування РБП промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення інвестиційних регіональних програм в областях України за ініціативою інвесторів, спрямованих на реалізацію напрямів РБП провідних підприємствах регіону та в компаніях, які потребують підвищення рівня економічного потенціалу своєї господарської діяльності;</li> <li>- формування оптимальної фінансово-кредитної політики у банківському секторі через формування фінансово-промислових груп інвестором та промисловим підприємством шляхом надання пільгових кредитів за більш низькими відсотками під проекти реалізації напрямів РБП вітчизняним підприємствам;</li> <li>- розширення державного замовлення наукоємної продукції для промислових підприємств, на базі яких було проінвестовано систему управління вибором напрямів реінжинірингу, що обумовило зростання конкурентоспроможності їх продукції і відповідність її міжнародним стандартам;</li> <li>- залучення наукових установ, інститутів, вищих навчальних закладів до реалізації програм з реалізації напрямів РБП суб'єктів господарювання за інвестиційні кошти для підвищення наукової обґрунтованості вибору та проведення напрямів РБП та мінімізації їх фінансових ризиків;</li> <li>- розробка системи матеріального стимулювання працівників промислових підприємств та інвесторів, які беруть участь у виборі та реалізації напрямів реінжинірингу бізнес-процесів за рахунок інвестиційних коштів;</li> <li>- збільшення обсягів державного замовлення на підготовку фахівців з реінжинірингу бізнес-процесів у вищих навчальних закладах України для формування необхідної кадрової складової;</li> <li>- фінансова підтримка з боку інвесторів стосовно створення розгалуженої мережі організацій-посередників, іноземних компаній з надання на договірних засадах консультативної допомоги підприємствам та установам, які здійснюють вибір напрямів реінжинірингу бізнес-процесів та реалізують їх на своїй базі</li> </ul>
<p>Форми інвестування</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самофінансування (фінансування в заходи вибору та проведення напрямів РБП за рахунок прибутку від господарської діяльності);</li> <li>- кредитування (фінансування в заходи РБП за рахунок запозичених коштів фінансових установ);</li> <li>- пряме інвестування (отримання інвестором долі статутного капіталу підприємства в результаті інвестування в заходи вибору та проведення напрямів РБП суб'єкту господарювання);</li> <li>- венчурне та портфельне інвестування (інвестування РБП в обмін на цінні папери компанії)</li> </ul>

1	2
Протиріччя між інвесторами та підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>- між швидкістю виникнення загрози неуспішного вибору напрямів реінжинірингу бізнес-процесів і їх проведенням та оперативністю її нейтралізації з боку інвесторів, шляхом своєчасного корегування та за необхідністю додаткового фінансування заходів з РБП промислових підприємств;</li> <li>- між необхідністю інвестиційної підтримки економічних процесів розвитку виробництва на регіональному рівні і доцільності фінансування проектів РБП промислових підприємств;</li> <li>- між пропорційним інвестуванням вибору та проведення напрямів РБП підприємств та «крапковим» інвестуванням тих проектів обраних напрямів РБП, які потребують більшої уваги з боку інвестора;</li> <li>- між збільшенням обсягів інвестування на реінжинірингові заходи промислових підприємств, які містять вибір та проведення напрямів РБП та мінімізацією витрат інвестицій на реалізації системи вибору та проведення напрямів реінжинірингу бізнес-процесів задля зменшення рівня фінансових ризиків від проведення РБП</li> </ul>
Інструменти інвестиційного забезпечення управління вибором напрямів РБП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обігові кошти підприємств у заходи РБП (збільшення обсягів фінансування в заходи вибору та реалізації напрямів РБП промислових підприємств за рахунок власних інвестиційних коштів суб'єктів господарювання);</li> <li>- револьверне інвестування (формування системи револьверного інвестування в заходи вибору та реалізацію напрямів РБП промислових підприємств шляхом повторного інвестування в заходи РБП у випадку закінчення основної суми інвестицій або збільшення необхідності промислового підприємства в інвестиціях РБП);</li> <li>- кредитні лінії (створення інвестиційного клімату за рахунок зниження відсоткової ставки по кредитах, підвищення ролі страхування в інвестиційно-інноваційні проекти, формування ефективної системи інвестиційних виплат для роботи інвесторів та промислових підприємств, які проводять вибір та реалізацію напрямів реінжинірингу бізнес-процесів з метою підвищення економічної ефективності проведення обраного напрямку РБП);</li> <li>- обсяг інвестування (підвищення величини інвестиційних коштів з боку інвесторів на заходи вибору напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств та їх реалізацією з метою формування конкурентоздатних суб'єктів господарювання на регіональному рівні);</li> <li>- венчурне інвестування (інвестування в заходи вибору та реалізації напрямів РБП підприємств в обмін на цінні папери суб'єкту господарювання);</li> <li>- податки та пільги (зниження податкового навантаження та впровадження пільг для інвесторів і підприємств, які беруть участь у фінансуванні заходів вибору та реалізації РБП промислових підприємств);</li> <li>- ціни на ресурси (пошук низьких цін продукції постачальників при високому рівні якості з боку виробників, які проводять реінжиніринг бізнес-процесів на своїй базі задля зниження витрат на заходи РБП);</li> <li>- штрафні санкції за договорами (сплата штрафів суб'єктами інвестиційного забезпечення РБП внаслідок порушення договірної дисципліни)</li> </ul>