

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Комплексне впровадження бізнес-інжинірингу як основи
забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ФОП Шеремета О. В., Хмельницький р-н, с. Лісові Гринівці)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

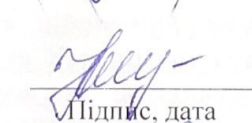
КВБІНЕ. 023290.01.05.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата

Владислав ГРОДСЬКИЙ

Керівник
д.е.н., професор


Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер


Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гродський Владислав Олександрович

1. Тема роботи: Комплексне впровадження бізнес-інжинірингу як основи забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ФОП Шеремета О. В., Хмельницький р-н, с. Лісові Гринівці)

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретичні засади визначення бізнес-інжинірингу як основа забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. У другому розділі наведено аналіз конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В. Третій розділ присвячено стратегічним засадам впровадження бізнес-інжинірингу на засадах забезпечення високої конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок - Цілісна система підприємства на основі концепції бізнес-інжинірингу; Рисунок - Основні поняття та характеристики інжинірингу; Рисунок -

Складові бізнес-інжинірингу; Рисунок - Нові цілі та методи бізнес-інжинірингу;
Рисунок - Ключові ситуації використання бізнес-інжинірингу підприємствами;
Рисунок - Складові планування бізнес-інжинірингу; Таблиця - Алгоритм
упровадження та реалізації елементів бізнес-інжинірингу на підприємствах;
Рисунок - Методи проведення змін; Таблиця - Класифікація моделей, що
використовуються при системному аналізі; Рисунок - Завдання інжинірингу для
підвищення конкурентоспроможності.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв


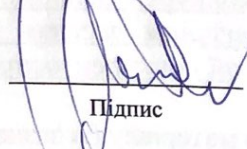
7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

 Підпис


Владислав ГРОДСЬКИЙ

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Комплексне впровадження бізнес-інжинірингу як основи забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ФОП Шеремета О. В., Хмельницький р-н, с. Лісові Гринівці)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Гродський В. О.,

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 73 с., 19 рис., 16 табл., 4 додатки, 37 джерел.

Ключові слова: бізнес-інжиніринг, конкурентоспроможність, аутсорсинг, персонал.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідження сутності, перспектив комплексного впровадження бізнес-інжинірингу як основа забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

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

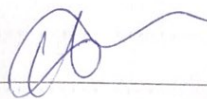
У першому розділі наведено теоретичні засади визначення бізнес-інжинірингу як основа забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі наведено аналіз конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.

Третій розділ присвячено стратегічним засадам впровадження бізнес-інжинірингу на засадах забезпечення високої конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В., а саме: розробка методичного підходу до організації проведення необхідності бізнес-інжинірингу; імплентація бізнес-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.; підвищення ефективності бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В. на засадах інжинірингу.

19.12.24

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади визначення бізнес-інжинірингу як основа забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства	8
1.1 Сутнісна характеристика бізнес-інжинірингу як концепція управління. Особливості інжинірингу бізнес-процесів	8
1.2 Інструментарій впровадження бізнес-інжинірингу на підприємстві ...	14
1.3 Роль бізнес-інжинірингу у забезпеченні конкурентних переваг підприємства	22
Висновки до розділу 1	26
2 Аналіз конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	28
2.2 Визначення передумов щодо можливості проведення інжинірингу бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В.	33
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.	39
Висновки до розділу 2	45
3 Стратегічні засади впровадження бізнес-інжинірингу на засадах забезпечення високої конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В. .	47
3.1 Розробка методичного підходу до організації проведення необхідності бізнес-інжинірингу	47
3.2 Імплементация бізнес-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.	52
3.3 Підвищення ефективності бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В. на засадах інжинірингу	60
Висновки до розділу 3	66
Висновки	68
Перелік джерел посилання	71
Додатки	75

ВСТУП

Сучасні компанії функціонують у динамічному та високо конкурентному середовищі, яке вимагає від них не лише гнучкої адаптації, але й стратегічного аналізу для визначення пріоритетних напрямів удосконалення систем управління. Ключовими факторами, що впливають на ці процеси, є інтенсивна конкуренція в різних секторах, глобалізація, яка посилює міжнародну боротьбу за ринки, стрімкий технологічний розвиток, активне застосування інформаційних технологій та зростання інтенсивності інноваційних змін.

Сучасне бізнес-середовище змушує компанії впроваджувати інноваційні підходи до управління, спрямовані на зміцнення ринкової конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Одним із таких підходів є бізнес-інжиніринг, який включає виконання ряду взаємопов'язаних завдань, пов'язаних із розробкою методів і процедур управлінського контролю для покращення фінансових показників без зміни існуючої управлінської структури організації.

Необхідність інжинірингу зумовлена високою динамікою сучасного ділового середовища. Постійні зміни в технологіях, ринкових умовах і споживчих потребах стали звичною реальністю, що змушує компанії постійно коригувати свої стратегії та тактичні підходи для збереження конкурентоспроможності та успішного функціонування. Бізнес-інжиніринг добре досліджений з наукової точки зору завдяки значним досягненням та дослідженням як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Термін «реінжиніринг» як інноваційний та радикальний підхід до управління вперше був запропонований М. Хаммером та Дж. Чампі, які у своїй спільній праці описали «реінжиніринг корпорацій як маніфест бізнес-революції». У розвитку інжинірингових концепцій вагомий внесок зробили вітчизняні дослідники, серед яких Н. Городиська, В. Кондратьєв, К. Литвинов, А. Лобанов, І. Мазур, С. Мішин, Б. Рапопорт, Д. Рибець, О. Сит та інші.

У сучасних умовах кризи та нестабільності особливо актуальним залишається питання збереження ринкових позицій та забезпечення виживання підприємств. Це вимагає розробки нових управлінських інструментів, які принципово відрізняються від традиційних, щоб запобігти подальшому поглибленню кризи та уникнути ризику банкрутства. Відповідно, рівень дослідженості цих проблем та ступінь їх вирішення визначили вибір теми, а також сформулювали її мету і завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та перспектив комплексного впровадження бізнес-інжинірингу як ключового інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити походження терміна «інжиніринг» та визначити основні передумови його виникнення;
- визначити інструменти для впровадження бізнес-інжинірингу на підприємстві;
- розглянути роль бізнес-інжинірингу у забезпеченні конкурентних переваг компанії;
- уточнити основні етапи планування комплексних змін (реінжинірингу) на підприємстві;
- надати рекомендації щодо ефективного проведення реінжинірингу.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси, що охоплюють управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства, а предметом — комплекс теоретичних, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення бізнес-інжинірингу для підвищення конкурентоспроможності управлінських процесів підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів: методи історичного, еволюційного та системно-функціонального підходів для теоретичного поглиблення теми дослідження та уточнення сутності бізнес-інжинірингу; бізнес-інжиніринг бізнес-процесів, ретроспективний аналіз еволюції управлінських теорій

виникнення та аналізу дослідження, методи аналізу та інтеграції, групування, графічного, табличного, економіко-статистичного аналізу виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Інформаційною базою магістерської роботи є фінансові звіти підприємства, дані з інформаційно-комунікаційних мереж та вебсайтів, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також наукові та спеціалізовані публікації. У ході дослідження застосовувався програмний інструмент MS Excel.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання основних теоретичних і науково-практичних положень роботи для впровадження бізнес-інжинірингу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в його практичній діяльності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 73 сторінки, включає 16 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика бізнес-інжинірингу як концепція управління. Особливості інжинірингу бізнес-процесів

У сучасних умовах глобалізованого ринку конкуренція поширюється на всі сфери діяльності. Товари, які зацікавлюють споживачів, вже не обмежуються лише локальними продуктами, їх виготовляють по всьому світу. Компанії не можуть дозволити собі відставати в жодному аспекті, де б не знаходились їхні конкуренти. Бізнес-інжиніринг – це набір методів та підходів, які компанії застосовують для організації своєї діяльності відповідно до визначених цілей. Потреба в інжинірингу зумовлена тим, що основною рушійною силою будь-якого підприємства є необхідність покращення фінансового стану. Іншими словами, бізнес має бути націлений на отримання прибутку. Бізнес-інжиніринг включає в себе методи, які дозволяють проектувати бізнес-процеси для досягнення встановлених цілей [1, с. 21]:

- 1) покрокові процедури проектування бізнесу;
- 2) систему позначень (мову) для опису бізнес-проекту;
- 3) евристики та практичні рішення, які дозволяють виміряти ступінь досягнення спроектованим бізнесом поставлених цілей.

Бізнес-інжиніринг орієнтований на організацію комерційної діяльності підприємства з акцентом на підвищення його конкурентоспроможності. Цей підхід вимагає зміни парадигми мислення, сприймаючи підприємство як об'єкт інженерного управління. У період переходу від індустріальної до інформаційної економіки бізнес-інжиніринг стає основою управління підприємством. Зміни на ринку, залучення нових споживачів і максимізація прибутку створюють можливості для запровадження інноваційних рішень у галузі інформаційно-комунікаційних технологій та модернізації старих підходів до вирішення проблем.

Концепція бізнес-інжинірингу об'єднує різноманітні знання в інформаційній, науковій, технологічній та економічній сферах, інтегруючи такі аспекти змін, як стратегічне управління, бізнес-процеси, інформаційно-комунікаційні системи, а також організаційну культуру та управлінську структуру (рисунок 1.1) [2, с. 27].

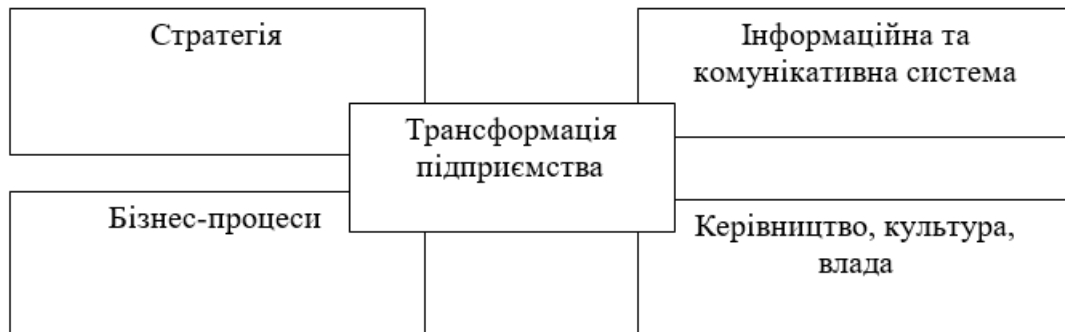


Рисунок 1.1 - Цілісна система підприємства на основі концепції бізнес-інжинірингу

Навіть сьогодні інжиніринг бізнес-процесів залишається одним з найрадикальніших підходів до удосконалення бізнес-процесів. Його часто називають процесною інновацією, оскільки успіх цього підходу значною мірою залежить від інноваційності та креативності команди, яка займається оптимізацією процесів. Цей підхід пропонує новий погляд на цілі процесу і, фактично, ігнорує наявні процеси та структури компанії. Аналіз наукової літератури [1-2] дозволив узагальнити та класифікувати основні поняття й характеристики інжинірингу, що сприяє повному та чіткому розумінню його змісту, цілей, характеристик, основних завдань, принципів та етапів впровадження інжинірингу в діяльність компанії (рисунок 1.2) [3].

Отже, інформація, представлена на рисунку 1.2, вказує на те, що реінжиніринг, як один з основних напрямків ефективного управління, вимагає передусім готовності всього підприємства до суттєвих змін і трансформацій.

«Бізнес-інжиніринг – це загальна концепція управління та впровадження змін, де конкретні завдання змін розглядаються на стратегічному, процесному та операційному системному рівнях». Компоненти бізнес-інжинірингу представлені на рисунку 1.3 [4].

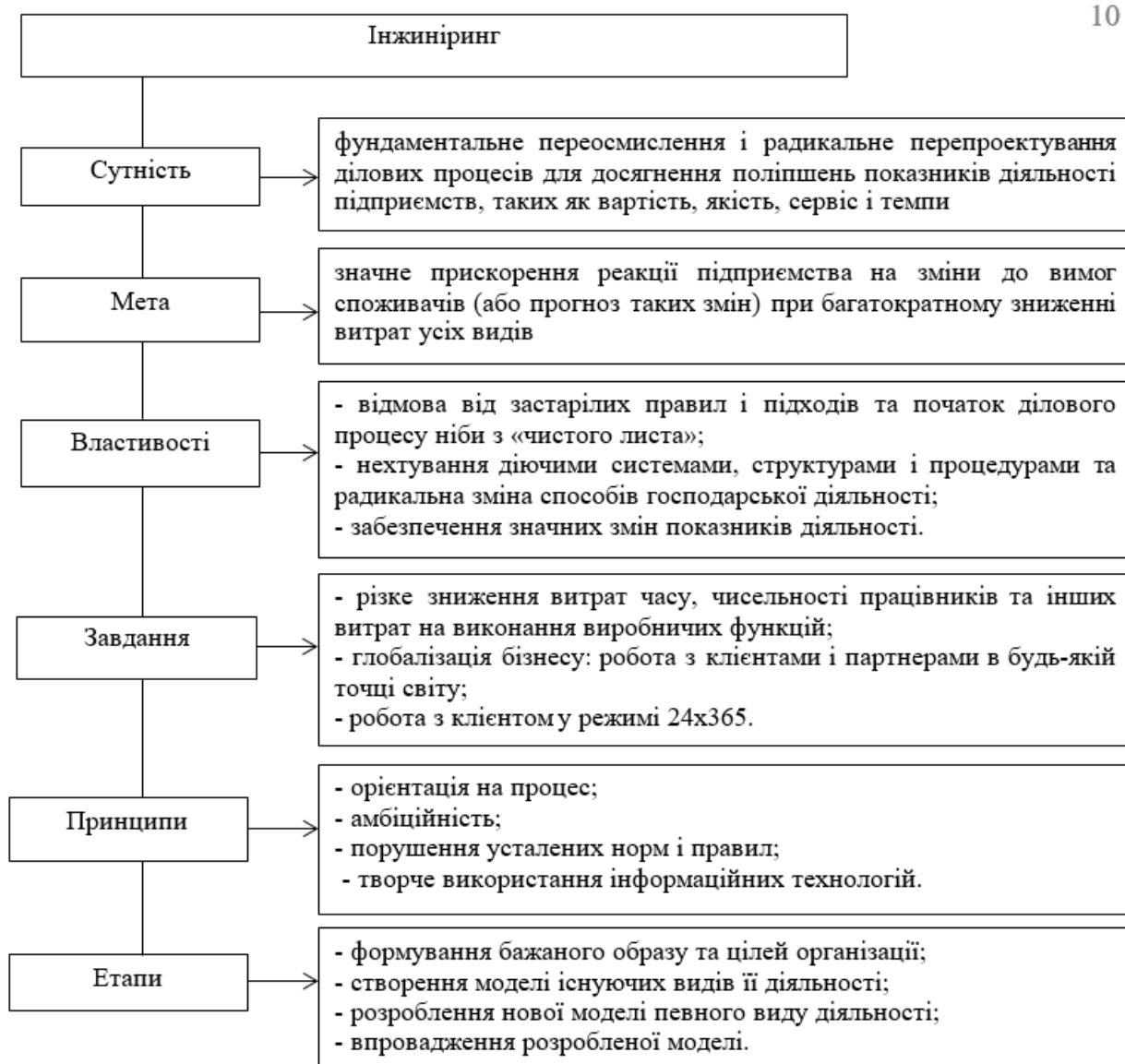


Рисунок 1.2 - Основні поняття та характеристики інжинірингу

Бізнес-інжиніринг висуває на перший план нові цілі та методи, продиктовані новим світовим порядком (рисунок 1.4) [5, с. 264]:

Крім того, можна не тільки точно прогнозувати очікувані результати впровадження бізнес-інжинірингу в діяльність компанії, але й ефективно мотивувати та організовувати команди, щоб кожен співробітник із захопленням і активністю прагнув досягти визначених цілей, будучи повністю зацікавленим у результатах, які сприяють розвитку компанії або подоланню кризових ситуацій.

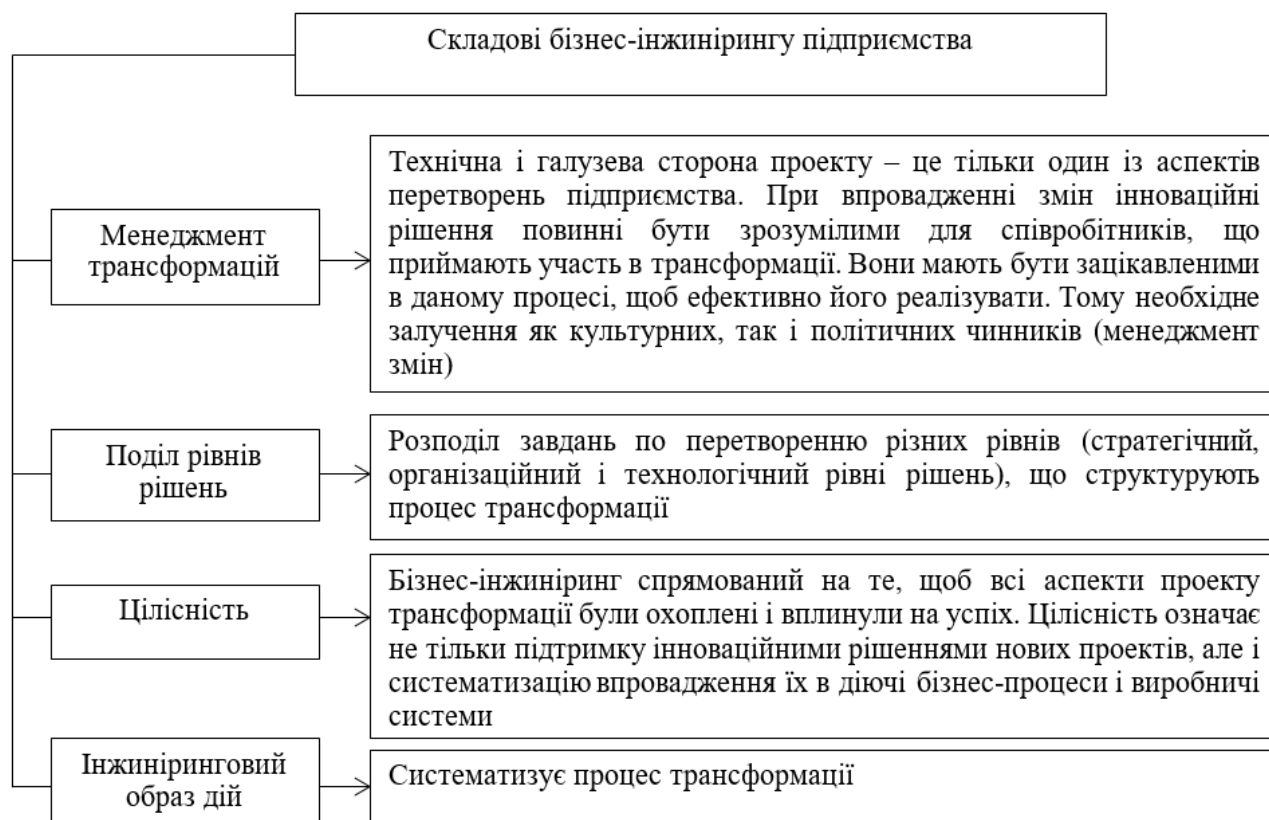


Рисунок 1.3 - Складові бізнес-інжинірингу

Таким чином, на рисунку 1.5 показано три основні типи підприємств, які, залежно від свого фінансового стану та поточних характеристик, прагнуть використовувати бізнес-інжиніринг у своїй діяльності.

Як видно з рисунка 1.5, бізнес-інжиніринг є актуальним для всіх типів підприємств, незалежно від їх життєвого циклу та фінансових показників. Однак цілі, які переслідує кожен тип підприємств при використанні бізнес-інжинірингу у своїй корпоративній діяльності, залежать від його фінансових показників. Для успішних і швидкозростаючих компаній. Бізнес-інжиніринг - це ще один поштовх до розвитку, так би мовити, випередження конкурентів за допомогою конкретних інновацій та унікальних конкурентних переваг, щоб не втратити лідерство в динамічному бізнес-середовищі, а також для створення нових плацдарм. У той же час, компанії, які ще перебувають у хорошому фінансовому становищі, прогнозують зниження ключових показників у найближчому майбутньому та об'єктивно оцінюють необхідність кардинальних змін та впровадження у всю свою діяльність з урахуванням поточних та майбутніх запитів і потреб сучасного

споживача [6, с. 277].

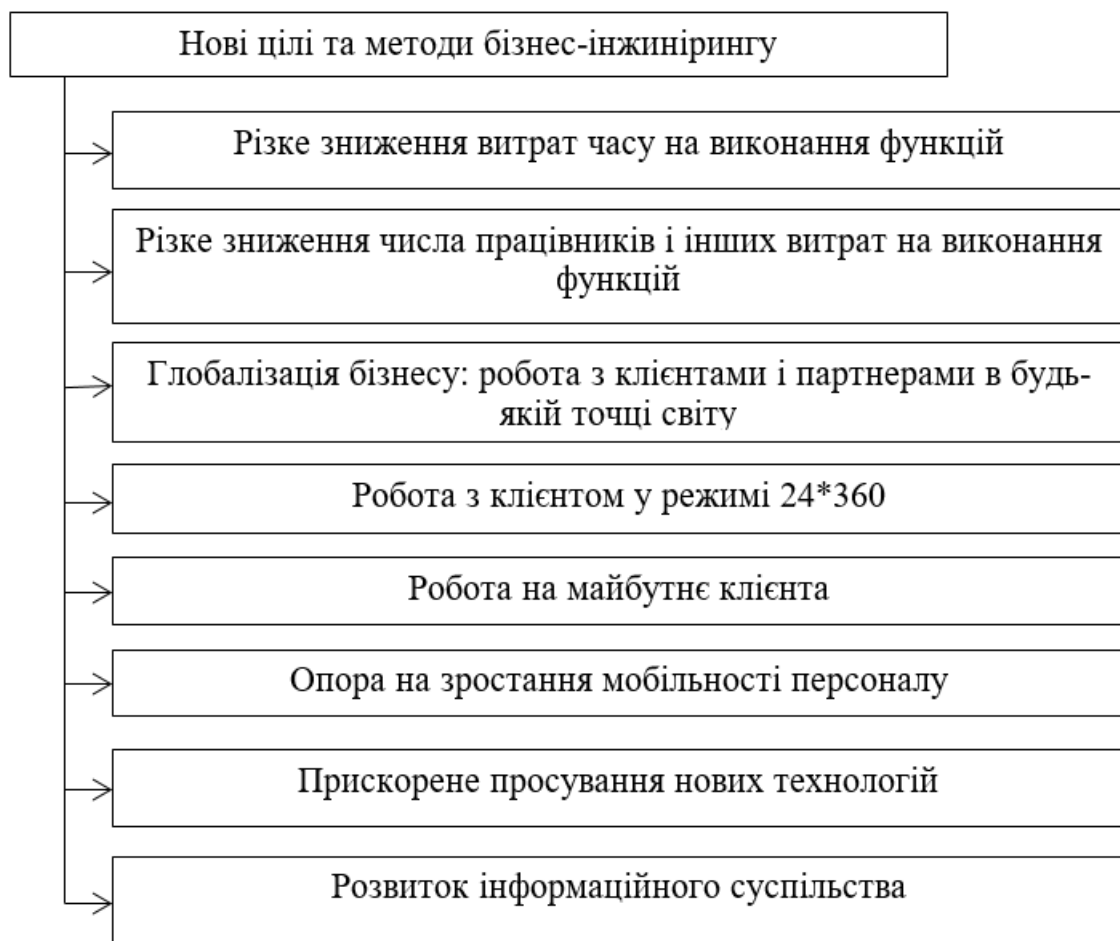


Рисунок 1.4 - Нові цілі та методи бізнес-інжинірингу

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що основою успішного бізнес-інжинірингу є принцип узгодженої взаємодії всіх структурних елементів компанії. Люди, технології, виробничі процеси, а також стратегічні й тактичні дії підприємства виступають ключовими об'єктами уваги менеджерів. Саме на ці складові спрямовуються основні зусилля керівництва під час розробки та впровадження комплексних змін (рисунок 1.6) [7, с. 124].

Як видно з рисунку 1.6, керівники повинні враховувати ключові фактори при плануванні складних змін, щоб успішно провести бізнес-інжиніринг, покращити результати діяльності та фінансовий стан, а також подолати кризові явища.

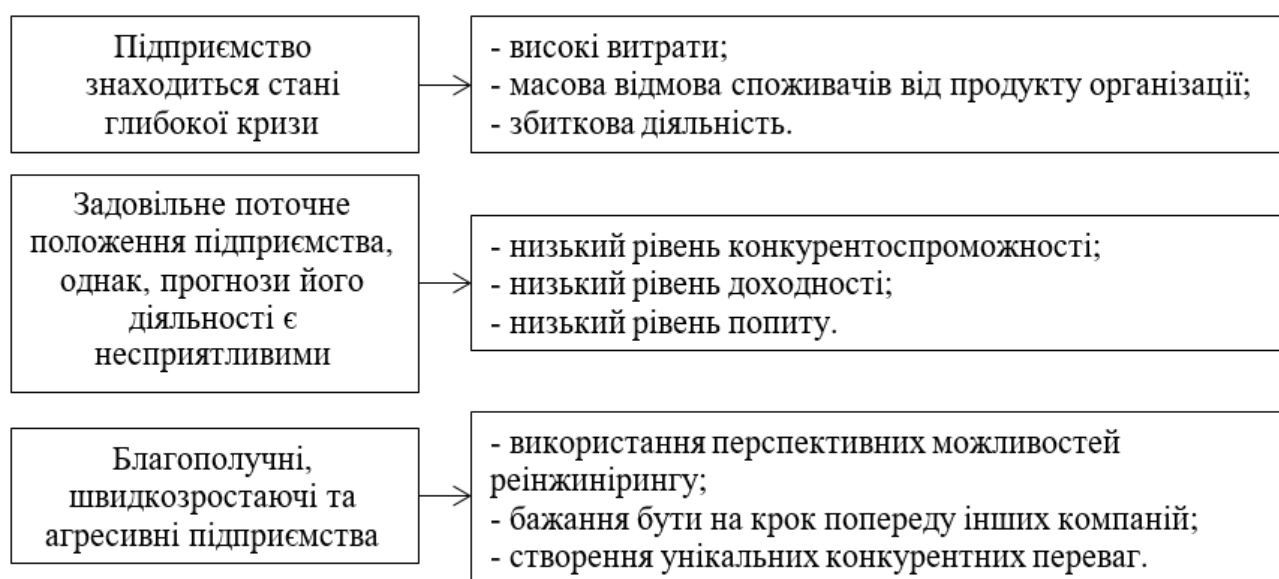


Рисунок 1.5 - Ключові ситуації використання бізнес-інжинірингу підприємствами

Особливо важливим стратегічним напрямком для організацій, які прагнуть досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі, є орієнтація на споживача, тим самим зміцнюючи позиції компанії на ринку та створюючи привабливий імідж у новому конкурентному середовищі [8, с. 158].

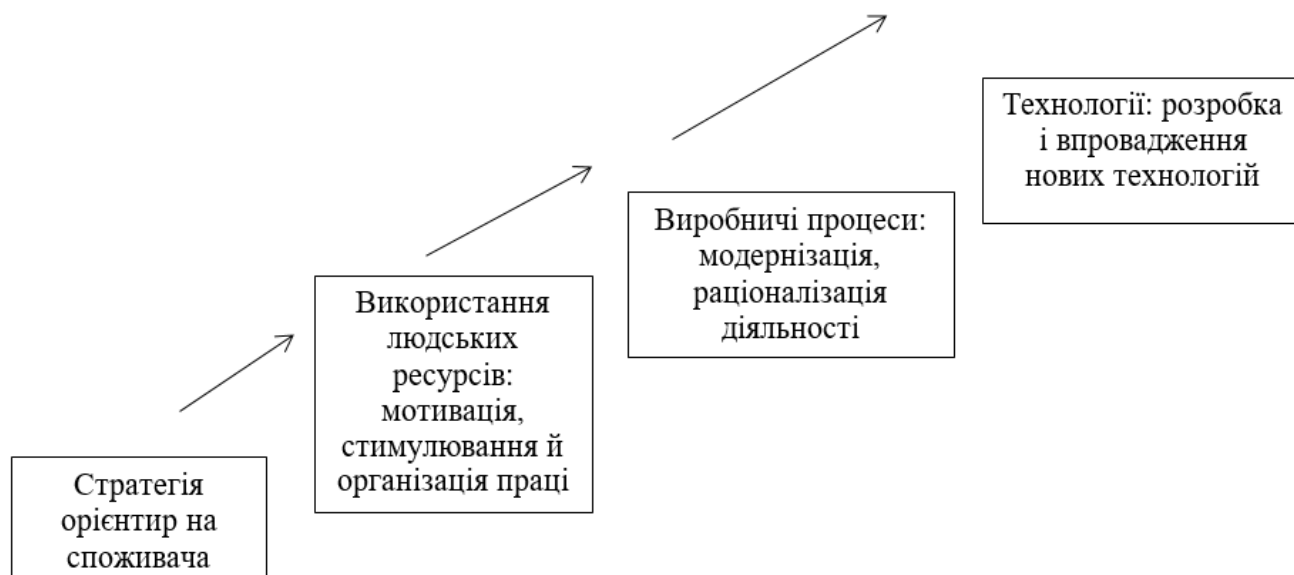


Рисунок 1.6 - Складові планування бізнес-інжинірингу

Також дуже важливо ефективно та раціонально використовувати людські ресурси. Ефективна мотивація команд, стимулювання, організація роботи персоналу таким чином, щоб досягалася максимально можлива продуктивність і

зацікавленість працівників у кінцевому результаті, мають вирішальне значення для цього фактору. Не менш важливим є виробничий процес, на який можна впливати максимально ефективно за допомогою автоматизації, модернізації та раціоналізації виробничої діяльності в поєднанні з ефективним використанням усіх наявних ресурсів. Що стосується технологій, то, безсумнівно, важливо постійно розробляти і впроваджувати нові виробничі, інформаційні та комунікаційні технології, які зміцнюють і розвивають якість продукції, трудову діяльність працівників організації і, в кінцевому підсумку, партнерські відносини між постачальниками (виробниками) і клієнтами. Таким чином, бізнес-інжиніринг - це методологія систематизації та моделювання бізнес-процесів.

1.2 Інструментарій впровадження бізнес-інжинірингу на підприємстві

Сучасні підприємства, як і інші учасники ринку, працюють в умовах постійної змінюваності зовнішнього середовища. Для забезпечення ефективного функціонування в динамічному бізнес-середовищі важливо мати доступ до актуальної інформації про зміни навколо та здатність швидко і гнучко адаптуватися до цих змін. Швидкі темпи змін, глобалізація та величезний обсяг інформації, доступний у сучасному діловому світі, створюють значні виклики для підприємств у процесі побудови ефективної системи корпоративного управління. [9, с. 172].

Постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств потребують значних витрат часу, матеріальних і людських ресурсів для знаходження ефективних рішень. У сучасних реаліях спрощення управлінських процесів має бути спрямоване на оптимізацію витрат бізнесу. У цьому зв'язку важливо вдосконалювати методологію та інструменти управління, спираючись на найкращі світові практики впровадження сучасних управлінських підходів.

Використання різних підходів до управління бізнес-процесами, що враховують зміни у діяльності компанії, повинно відповідати специфічним

особливостям її галузі. Для ефективного управління цими процесами необхідно розробити інструменти протидії змінам, засновані на аналізі даних і моделюванні. Такий комплексний підхід дозволяє оптимізувати управлінські процедури. Методологія впровадження та реалізації елементів бізнес-інжинірингу на сучасних підприємствах формується шляхом поетапного виконання ключових етапів, описаних у таблиці 1.1. [10, с. 140].

Таблиця 1.1 - Послідовність впровадження та реалізації елементів бізнес-інжинірингу на підприємствах

Найменування етапу	Перелік основних операцій
Формулювання методології	Вибір моделей для формування елементів бізнес-інжинірингу, виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.
Розроблення інструментарію	Деталізація обраних інструментів упровадження за обраними моделями
Розробити перелік програмних продуктів для реалізації етапу бізнес-інжинірингу та деталізувати їх використання.	Відбір програмних продуктів за етапами алгоритму
Організація реалізації	Детальна реалізація проекту через бізнес-процеси, управлінські функції та системні взаємозв'язки
Упровадження методології аналізу результатів	Аналіз та оцінювання впровадження елементів бізнес-інжинірингу
Коригування методології ведення проекту	Аналіз, оцінка етапів формування елементів бізнес-інжинірингу, коригування методології та подальші етапи

Корпоративна діяльність завжди здійснюється в умовах постійних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Ці зміни характеризуються динамічністю та різноманіттям даних, що їх описують. Для їх дослідження використовуються різні методи аналізу даних, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Водночас результати такого аналізу повинні надавати можливість моделювати та прогнозувати розвиток ситуації за різних варіантів змін, а також забезпечувати ефективне управління бізнес-процесами компанії.

Аналізуючи методи та інструменти забезпечення управління бізнес-процесами на засадах бізнес-інжинірингу, важливо приділити увагу способам реалізації змін, які сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. У наукових роботах представлено різноманітні підходи до впровадження змін, які в межах цього дослідження можна згрупувати у п'ять основних категорій (рисунок

1.7) [11, с. 159].

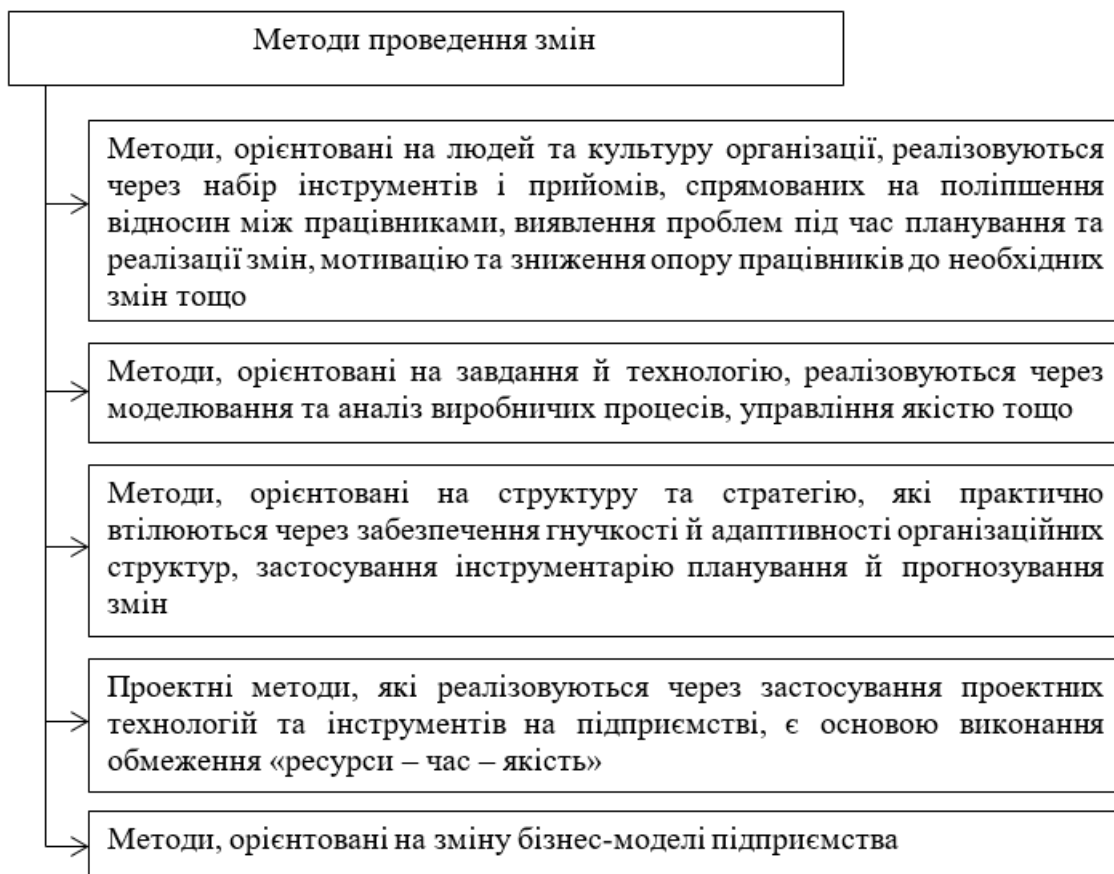


Рисунок 1.7 - Методи проведення змін

Для полегшення процесу розробки та впровадження елементів бізнес-інжинірингу на підприємствах застосовуються різні методи попереднього аналізу діяльності компанії. Розглянемо покроковий алгоритм цього аналізу, який охоплює можливі варіанти методів, моделей та інструментів, що можуть бути використані підприємствами при впровадженні елементів бізнес-інжинірингу. Алгоритм включає три основні етапи [12, с. 79]:

- вибір методу для аналізу змін;
- моделювання змін відповідно до вимог підприємства;
- розробка інструментів для аналізу змін та їх оцінка на підприємствах з урахуванням застосованих методів і моделей роботи зі змінами.

У цьому процесі існує постійний зворотний зв'язок, оскільки альтернативні варіанти, виявлені на наступному етапі, повинні бути знову переглянуті з самого початку алгоритму.

Розглядаючи економіко-математичні методи та моделі, представлені в сучасній науковій літературі для попереднього аналізу діяльності компанії при впровадженні елементів управлінського інжинірингу, варто звернути увагу на найбільш перевірені на практиці моделі. Бізнес-процеси постійно піддаються змінам, що супроводжуються великими обсягами даних, які необхідно ефективно обробляти за мінімальний час. Такий аналіз може проводитися як за певний період (для інтервальних даних), так і в конкретний момент (для моментних даних), залежно від вимог підприємства.

Прогнозування змін є ключовим етапом попереднього аналізу діяльності підприємства при впровадженні елементів бізнес-інжинірингу. Це завдання вирішується за допомогою різних методів, які залежать від характеру динамічного ряду [13, с. 316]:

- для нестационарних динамічних рядів: лінійна регресія з трендом, метод з сезонною складовою, метод з трендом та сезонною складовою;
- для стаціонарних динамічних рядів: метод ланцюгових припущень.

Один із найбільш простих методів прогнозування змін — це метод лінійної регресії. При моделюванні сезонних та циклічних коливань економічних показників підприємства часовий ряд апроксимується трикутним поліномом, зокрема за допомогою ряду Фур'є, коли в ньому відсутній тренд. Функція, визначена для кожної точки часового інтервалу, може бути виражена нескінченним рядом синусоїдальних функцій (синусів і косинусів), які називаються гармоніками.

Векторні авторегресійні моделі (VAR) надають системний підхід для оцінки динаміки та взаємодії кількох часових рядів. У найпростішому варіанті VAR-модель включає дві змінні з річним лагом, а кількість рівнянь у моделі дорівнює кількості змінних. Якщо у нестационарній VAR моделі виявляється коінтеграційний зв'язок, використовується модель VECM (векторна модель корекції помилок) [14, с. 283].

DSGE-моделі (динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги) використовуються для прогнозування змін у зовнішньому середовищі компанії. Важливою складовою цього процесу є сценарне моделювання, яке є одним з

найпоширеніших інструментів для аналізу даних і прогнозування. Основною перевагою цього методу є здатність генерувати різні варіанти прогнозів та оцінювати елементи, що відображають поведінку системи за різних сценаріїв розвитку подій.

Основні етапи сценарного моделювання є такими [15, с. 47]:

1) ідентифікація ключових проблем і завдань. якщо компанія розробляє систему управління для адаптації до змін, вона визначає головні завдання для кожної з чотирьох основних складових на основі аналізу факторів зовнішнього (циклічного та випадкового) і внутрішнього середовища, що впливають на ймовірність змін;

2) визначення основних факторів, які можуть викликати зміни в зовнішньому середовищі;

3) визначення основних факторів, які можуть спричинити зміни в внутрішньому середовищі;

4) оцінка та ранжування ключових факторів, що можуть призвести до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, за їх значущістю та невизначеністю для підприємства;

5) визначення логіки для розробки сценаріїв і виключення зайвих факторів;

6) формулювання висновків і рішень щодо сценарного моделювання для окремих складових системи адаптивного управління підприємством;

7) розробка системи показників, що відображають фактичні зміни за сценаріями та їх можливі відхилення;

8) економіко-математичні моделі діяльності підприємства повинні бути теоретично та емпірично обґрунтовані.

Поєднуючи різні підходи до розробки таких моделей, підприємства мають можливість створити дієву систему управління, засновану на впровадженні елементів управлінського інжинірингу, що враховують припущення та умови, які присутні в середовищі компанії. Використання теоретично обґрунтованих моделей дозволяє виокремити основні складові діяльності підприємства та розробити моделі, які мають практичне підтвердження. Одним із важливих напрямків

сучасних досліджень у сфері управління бізнес-процесами є розробка бізнес-моделей, що спрощують аналіз таких елементів, як продукти, підприємства, галузі та мережі. Однак зростання взаємозв'язків між компонентами бізнес-моделі ускладнює створення дійсно ефективної моделі [16, с. 237].

Важливими також є такі принципи: загальна послідовність методів і процесів управління, принцип уніфікації, який уніфікує і стандартизує такі елементи, як структури та інформаційні потоки, методи управління обов'язками відповідальних осіб, формат представлення інформації, організація різних підсистем і технологічні рішення.

Для ефективного управління бізнес-процесами сучасні підприємства використовують різноманітні методологічні підходи та інструменти бізнес-інжинірингу. Серед них можна виокремити методи і інструменти структурного системного аналізу та проектування, деталізацію бізнес-процесів, декомпозицію даних і розширення діаграм потоків даних, діаграми взаємозв'язків сутностей, універсальну модель процесів VCG, матрицю аутсорсингу VCG та кейс-технологію бізнес-моделювання.

Правила опису бізнес-процесів передбачають, що операції, які входять до процесу, мають відображати реальні дії та рішення конкретних осіб. При цьому важливо забезпечити належний рівень логічного опису. Описувані повинні бути лише ті операції, що фактично виконуються. Для цього необхідно опитувати осіб, які безпосередньо виконують ці процеси, а також залучати експертів, що можуть доповнювати відсутні інструкції та приймати рішення в ситуаціях, які не передбачені регламентами. Крім того, важливо точно визначати етапи прийняття рішень для чіткого опису альтернатив.

Системний аналіз тісно пов'язаний з розвитком загальної теорії систем. Це комплекс методологічних інструментів, що застосовуються для підвищення обґрунтованості прийняття рішень у складних (неструктурованих) ситуаціях, таких як політичні, військові, наукові, соціальні та економічні. У межах системного аналізу об'єкт вивчається як система. Основні методологічні принципи цього аналізу ґрунтуються на засадах системного підходу, який поєднує індуктивні та

дедуктивні методи мислення, а також інтуїтивні підходи, такі як натхнення та образне мислення.

Один із основних методів системного аналізу — це моделювання. У процесі моделювання невідомі компоненти порівнюються з відомими через аналогії. Крім того, застосовуються структурні моделі, зокрема моделі типу «вхід-вихід». Модель «вхід-вихід» відображає структуру системи, її взаємодію з навколишнім середовищем, з урахуванням невизначеності та обмежень у повній ідентифікації всіх елементів. Класифікація моделей, що використовуються в системному аналізі, наведена в таблиці 1.2 [18, с. 286].

У системному моделюванні застосовуються як оптимізаційні, так і імітаційні моделі. Серед популярних методів – функціональне моделювання за допомогою SADT (IDEF0), моделювання процесів IDEF3, моделювання потоків даних DFD, а також методи ARIS і Еріксона-Пенкера [19, с. 380]. Для графічного моделювання широко використовуються UML і BPMN.

Аутсорсинг є важливим методом управління бізнес-процесами, що передбачає передачу певних бізнес-функцій або процесів стороннім організаціям (аутсорсерам). Цей підхід є потужним інструментом для суттєвої оптимізації існуючих бізнес-систем або створення нових управлінських структур, які допомагають усунути основні недоліки поточних бізнес-процесів. [20, с. 78].

Таблиця 1.2 - Класифікація моделей, які застосовуються в системному аналізі

Ознака	Види
Властивості областей зміни та змінних моделі	Неперервні. Дискретні. Дискретно-неперервні
Опис невизначеності	Детерміновані. Стохастичні. Теоретико-множинні
Ступінь урахування фактора часу	Статичні. Динамічні
Спосіб задавання відношень між параметрами та змінними	Лінійні. Нелінійні
Призначення	Дескриптивні. Нормативні
Форма представлення властивостей системи	Мисленні. Реальні
Математичні	Аналітичні. Імітаційні

Матриця аутсорсингу використовується для аналізу різних об'єктів управління, таких як робочі місця, компетенції, процедури, підрозділи та сфери

діяльності. Кожен елемент, наприклад, завдання чи процедура, оцінюється з двох ракурсів: відповідності стратегічним цілям бізнес-системи та відповідності пропозиціям на відкритому ринку.

У матриці аутсорсингу технологій прибутку ВКГ центральне поле залишається невизначеним. Елементи управління, які потрапляють до цього поля, повинні бути розподілені між іншими вісьмома полями матриці після точного визначення стратегічних цілей бізнес-системи.

Декомпозиція стратегічних цілей компанії на окремі елементи вимагає використання шаблонів (правил), які моделюють функціонування бізнес-системи. Ці шаблони мають бути універсальними та узгодженими. Для створення програм розвитку шатлів рекомендується застосовувати стандарт IDEF0, розроблений у США. Його впровадження дозволило об'єднати діяльність понад 3 000 компаній, серед яких розробники, постачальники, виробники, а також сервісні й фінансові організації.

Діяльність компаній зазвичай описується за допомогою п'яти основних категорій: результати діяльності (продукція, послуги, інформація, матеріальні активи, документація тощо); ресурси, необхідні для отримання цих результатів (товари, послуги, матеріальні активи тощо); засоби управління, які регулюють процес перетворення ресурсів у результати (контроль, обмеження, регламенти); механізми та компетенції, що забезпечують реалізацію процесу; а також формалізований опис основних видів діяльності в межах процесу.

Узагальнюючи теоретичний матеріал, управління бізнес-процесами на основі бізнес-інжинірингу можна визначити як процес розробки та реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію та реорганізацію бізнес-процесів підприємства. Цей підхід зосереджений на виборі найефективнішої моделі функціонування системи, що сприяє її адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищенню загальної продуктивності. Він передбачає поетапну розробку і впровадження сучасних методів управління.

1.3 Роль бізнес-інжинірингу у забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Сучасний розвиток світової та української економіки нерозривно пов'язаний із впливом конкуренції та інновацій на швидкість економічного зростання. Масштабне впровадження інновацій сприяє підвищенню рівня економічного розвитку.

Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг на ринку, а їх впровадження дає змогу активно брати участь у формуванні глобальної економічної системи шляхом досягнення інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. Вона є важливим елементом у розробці бізнес-моделей і підвищенні їхньої ефективності [21, с. 223]. Водночас конкурентоспроможність підприємства залишається одним із найвагоміших показників його діяльності.

Висока конкурентоспроможність забезпечує збільшення обсягів продажів і створення позитивного іміджу серед споживачів, що, у свою чергу, сприяє високій прибутковості підприємства. Також вона є показником фінансової стабільності та надійності компанії, що має важливе значення для співпраці з партнерами та пошуку нових бізнес-можливостей.

У сучасному світі, де технології змінюються швидко, підтримка високої конкурентоспроможності стає все більш складною. На конкурентоспроможність компаній впливає значно більше факторів, ніж десять років тому. Якщо раніше конкурентоспроможність здебільшого залежала від трьох основних виробничих ресурсів — природних ресурсів, робочої сили та капіталу, то тепер, із розвитком технологій, виробничих процесів і глобалізацією, виникли нові важливі чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності.

Одним із таких факторів є бізнес-інжиніринг. Слово «інжиніринг» походить від латинського «ingenium» (створювати, винаходити) і спочатку використовувалося для позначення застосування інтелектуальних можливостей людини для вирішення конкретних практичних завдань. З часом цей термін став

популярним у Франції та Великобританії, а потім поширився й на інші європейські країни. Сьогодні найбільш поширене розуміння терміну «інжиніринг» походить від англійського «engineering» [22, с. 31]. «Бізнес-інжиніринг – це наукова концепція, що ґрунтується на використанні наукових методів, моделюванні та проектуванні підприємств у цифрову епоху».

Ця концепція підкреслює важливість застосування наукових і інженерних принципів. На відміну від вузькоспеціалізованого, локального проектування, вона передбачає системний підхід і взаємодію різних методів при створенні «структури» підприємства. Основною метою є розробка інноваційних рішень для формування бізнесу на професійному рівні, аналогічно до проектування літаків чи промислового обладнання [23, с. 424].

Головною метою бізнес-інжинірингу є створення оптимальних умов праці для фахівців при одночасному підвищенні прибутковості організації через поліпшення ефективності виробничих процесів, зниження витрат на проектування, зменшення внутрішніх витрат, підвищення кваліфікації та відповідальності персоналу, збільшення продуктивності праці, зростання обсягів продажу та надання широкого спектру ринкових послуг [24, с. 129].

Покращення цих аспектів сприяє збільшенню конкурентоспроможності компанії. Тому основною метою бізнес-інжинірингу є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас бізнес-інжиніринг є більш ефективним, оскільки дозволяє компаніям оперативніше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Крім того, конкурентоспроможність компанії є комплексною характеристикою, що включає конкурентоспроможність її продукції, управлінської системи та процесів збуту.

Висока конкурентоспроможність досягається лише тоді, коли всі складові взаємодіють. Зазвичай компанії зосереджуються на одному з компонентів конкурентоспроможності. Бізнес-інжиніринг фокусується на всіх складових конкурентоспроможності компанії. Крім того, швидкі зміни в середовищі, що оточує функціонування підприємств, посилюють потребу в самостійній творчій

діяльності фахівців [25, с. 67].

Існує велика кількість управлінських інструментів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг компанії на ринку. Вивчаючи їх суть, можна визначити місце та потенціал реінжинірингу бізнес-процесів серед сучасних методів управління. Інструменти, засновані на інженерних підходах, новітніх інформаційних технологіях, Інтернеті та методах моделювання, орієнтовані на підвищення ефективності управління. Це проявляється в таких управлінських технологіях, як: «місія та бачення» (формулювання цілей компанії, підходів і бачення бажаного майбутнього); «збалансована система показників» (перехід від місії до кількісних показників для моніторингу результатів); «управління знаннями» (створення систем і процесів для виявлення та поширення інтелектуальних активів компанії); «економія часу» (розробка концепцій для скорочення часу, необхідного для підготовки продуктів і процесів); «аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій» (виявлення перших ознак змін на ринку).

Існує безліч управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку. Аналізуючи їх суть, можна виявити роль і потенціал реінжинірингу бізнес-процесів серед сучасних методів управління. Інструменти, що базуються на інженерних підходах, новітніх інформаційних технологіях, Інтернеті та методах моделювання, орієнтовані на підвищення ефективності управлінських процесів. Це проявляється у таких управлінських технологіях, як: «місія та бачення» (визначення цілей компанії, підходів і майбутнього стану); «збалансована система показників» (перехід від місії до кількісних показників для відстеження результатів); «управління знаннями» (розробка систем і процесів для ідентифікації та поширення інтелектуальних активів компанії); «економія часу» (створення концепцій для скорочення часу на підготовку продуктів і процесів); «аналіз змін ринкових тенденцій» (виявлення перших ознак змін на ринку) [26].

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих країн, зокрема для тих, що перебувають у перехідній економіці. У таких країнах

підтримка конкурентоспроможності в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим завданням для керівників підприємств.

В умовах ринкової економіки основними цілями підприємств є отримання прибутку та досягнення кращих показників порівняно з середніми ринковими нормами в довгостроковій перспективі. Крім того, важливим є забезпечення високого рівня задоволення потреб клієнтів і постачальників, а також ухвалення своєчасних рішень в умовах змінюваної ринкової ситуації.

Конкурентоспроможність компанії оцінюється через такі ключові показники, як адаптивність (здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі за рахунок внутрішніх організаційних трансформацій) і інноваційність (здатність впроваджувати інноваційні рішення у технічній, технологічній, управлінській та інших сферах діяльності). Адаптивність визначає швидкість реагування компанії на зовнішні зміни, а інноваційність відображає ефективність цієї реакції.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є досягнення значних покращень у таких важливих показниках ефективності, як вартість, якість, рівень обслуговування та загальна ефективність, що прямо впливають на конкурентоспроможність компанії. Підвищення конкурентоспроможності досягається шляхом значного зменшення витрат на виконання виробничих функцій, переходу до нових форм організації бізнесу, зокрема онлайн-взаємодії з клієнтами та партнерами, скорочення зайвого персоналу та підвищення його мобільності, а також прискорення використання та впровадження новітніх інформаційних технологій. Нижче наведено основні напрямки, на яких концентрується увага під час реалізації реінжинірингу (рисунок 1.8) [26].

Здатність до реінжинірингу та ефективне застосування його можливостей у бізнес-процесах компанії є важливим засобом для підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Практика демонструє, що вирішення інжинірингових завдань із використанням творчого потенціалу співробітників значно покращує конкурентні позиції підприємства.

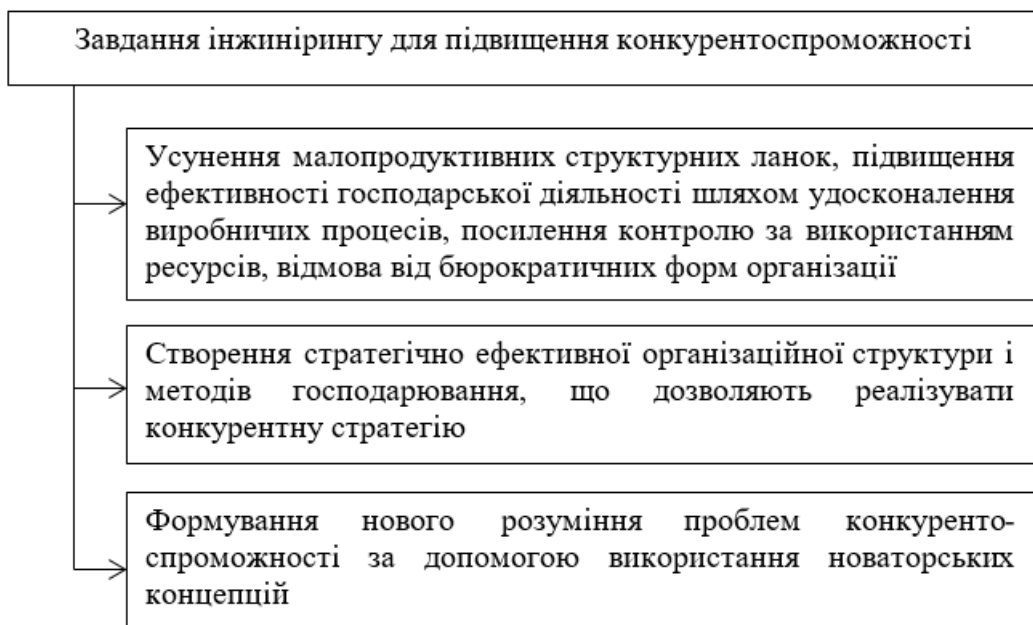


Рисунок 1.8 - Завдання інжинірингу для підвищення конкурентоспроможності

Таким чином, потреба у використанні інжинірингу виникає через зростання складності діяльності підприємств. Зовнішнє середовище змінюється швидко, з'являються нові технології та матеріали, а старі швидко застарівають. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії мають оперативно реагувати на зміни та бути відкритими до інновацій. Саме для цього застосовується бізнес-інжиніринг. З цієї причини послуги бізнес-інжинірингу набувають популярності в Україні. Якщо раніше це було характерно для іноземних компаній, то нині вітчизняні підприємства активно запозичують їхній досвід. Тобто, незважаючи на економічні труднощі, в Україні поступово впроваджуються інноваційні бізнес-практики та загалом інновації.

Висновки до розділу 1

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновки про доцільність, ефективність та необхідність впровадження бізнес-інжинірингу у діяльність сучасних підприємств.

Аналіз теоретичних підходів дозволяє визначити бізнес-інжиніринг як поетапний процес розробки і впровадження нових методів управління, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та поліпшення його результатів. Запропонований підхід передбачає, що бізнес-інжиніринг має охоплювати всі напрямки діяльності підприємства і його бізнес-процеси, забезпечуючи ефективне управління на всіх рівнях організації. По-перше, для вітчизняних підприємств бізнес-інжиніринг надає хорошу можливість вийти на нові рівні ділових відносин і є фактором, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та його шанси на вихід на світовий ринок.

Ефективне використання інструментів системного бізнес-інжинірингу підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та зміцнює її стійкість у конкурентній боротьбі. По-друге, бізнес-інжиніринг застосовується практично в усіх сферах діяльності підприємств. Його роль в управлінні бізнесом важлива не тільки для підвищення економічної ефективності, але й завдяки інтегрованому використанню людського потенціалу, а також широкому застосуванню сучасних технологій і розробок, що сприяють покращенню конкурентоспроможності компанії.

Розглянуто покроковий алгоритм попереднього аналізу впровадження інструментів бізнес-інжинірингу на підприємствах. Підкреслено, що управління підприємством у сучасному світі має бути спрямоване на скорочення витрат підприємців за всіма напрямками. У цьому контексті методологічні засади та інструментарій управління підприємством мають розроблятися на основі провідних світових практик впровадження методів управління.

Ефективне застосування інструментів системного бізнес-інжинірингу підвищує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнює її стійкість у конкурентній боротьбі. Бізнес-інжиніринг використовується в більшості сфер діяльності підприємств. Його значення в управлінні бізнесом полягає не тільки в підвищенні економічної ефективності, а й у комплексному залученні людського потенціалу, а також широкому впровадженні сучасних технологій і розробок, що сприяють зміцненню конкурентоспроможності компанії.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ШЕРЕМЕТА О.В.

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ФОП Шеремета О.В. – один з відомих виробників металопластикових конструкцій у Хмельницькому. Потужності компанії дозволяють виготовляти понад 50 металопластикових конструкцій усіх типів на місяць, включаючи вікна, двері, балконні блоки, розсувні системи та конструкції складної конструкції.

Продукція ФОП Шеремет О.В. проходить багатоступеневий контроль на всіх етапах виробництва, що гарантує найвищу якість і відповідність найсуворішим вимогам ДСТУ та європейських стандартів EN. Виробництво сертифіковане за стандартом ISO.

Завдяки використанню сучасних німецьких виробничих ліній, досвідченому персоналу, вмілому менеджменту та професійному підходу до справи, завод виробляє металопластикові вироби, які відповідають як національним стандартам якості, вимогам ДБН, ДСТУ та ГОСТ, так і міжнародним стандартам ISO. Про ці та інші досягнення заводу свідчать численні сертифікати, дипломи та акредитації. За останні десять років ФОП Шеремета О. В. стала надійним експертом і партнером у виготовленні та встановленні пластикових віконних, дверних і балконних конструкцій.

Цей процес вимагає надійної технології та спеціальних інструментів. Переваги ФОП Шеремета О.В.:

- 1) високий рівень кваліфікації фахівців заводу «ПластиКом»;
- 2) оперативність реагування на проблеми замовника;
- 3) власна виробнича база;
- 4) можливість безготівкового розрахунку.

Також ФОП Шеремета О. В. пропонує унікальний продукт на ринку віконних конструкцій - щорічне абонентське обслуговування. Це взаємовигідна співпраця передбачає:

- аналіз стану металопластикових конструкцій Абонента;
- калькуляція вартості Абонентського обслуговування і її узгодження з замовником;
- підписання Договору про абонентське обслуговування;
- плановий виїзд (не менше 2 разів на рік) фахівця заводу «Пластик» до Абонента для проведення профілактичних робіт;
- можливі екстрені виклики для термінового ремонту конструкцій.

Організаційна структура ФОП Шеремета О. В. подана на рисунку 2.1.

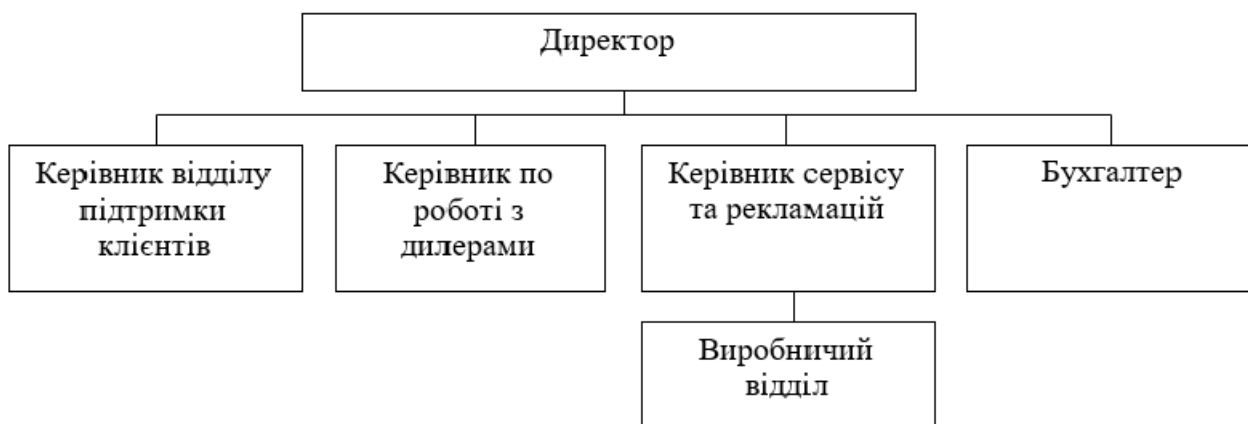


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ФОП Шеремета О. В.

Розглянемо ефективність функціонування підприємства на основі основних техніко-економічних показників ФОП Шеремета О. В. (таблиця 2.1) [26].

У процесі аналізу собівартості реалізованої продукції за окремими операціями ФОП Шеремета О.В. встановлено її зростання. Це пояснюється суттєвим підвищенням витрат на сировину й матеріали, а також збільшенням адміністративних, інших операційних витрат, зобов'язань і втрат від знецінення запасів.

У 2023 р. темп зростання чистого прибутку виявився нижчим за темп зростання собівартості реалізованої продукції, що призвело до негативного результату. Це вплинуло на показник собівартості: витрати на одну гривню реалізованих робіт ФОП Шеремети О.В. у 2023 р. зросли на 1,6% порівняно з 2022 р.

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	31311	29095	34468	-7,1	18,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	17271	18114	21640	4,9	19,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,55	0,62	0,63	12,7	1,6
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	8822	8172	11006	-7,4	34,7
Рентабельність реалізованої продукції	%	51,1	45,1	31,9	-11,7	-29,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	1032	11074	11090	7,3	0,1
Фондовіддача	грн/грн	3,0	2,6	3,1	-13,3	19,2
Фондомісткість	грн/грн	0,3	0,4	0,3	33,3	-25,0
Виробничі запаси	тис.грн	5243,5	6058,5	7778,0	15,5	28,4
Незавершене виробництво	тис.грн	1316,5	1752,0	1992,5	33,1	13,7
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	133	130	128	-2,3	-1,5
у т.ч. робітників	осіб	93	94	93	1,1	-1,1
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	230725	220549	226629	-4,4	2,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	235,3	223,8	269,3	-4,9	20,3
- одного робітника	грн.	336,7	309,5	370,6	-8,1	19,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	15114,8	16471,0	18844,7	9,0	14,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	9470,3	10558,5	12268,6	11,5	16,2

Протягом 2021–2023 рр. підприємство залишалося прибутковим. Однак у 2022 році порівняно з 2021 р. чистий прибуток зменшився на 7,4%, а у 2023 р. зріс на 34,7% порівняно з попереднім роком. Водночас у 2023 р. рентабельність продукції знизилася на 11,7% порівняно з 2022 р. Вартість основних засобів ФОП Шеремети О.В. зменшилася на 7,3% у 2023 році порівняно з 2021 роком і на 0,1% порівняно з 2022 р.

Збільшення фондовіддачі разом зі зниженням фондомісткості протягом аналізованого періоду свідчить про зростання ефективності використання основних засобів у 2023 році. Позитивний вплив на цей показник справило підвищення частки основних засобів у загальному обсязі активів підприємства. Такі зміни були обумовлені кількома основними факторами: зростанням попиту на

робочі місця, що стимулювало виробництво, а також наявністю значної частки морально та фізично застарілих основних засобів.

У період 2021–2023 рр. виконувалися незавершені роботи, водночас у 2023 році продуктивність праці працівників, включаючи обслуговуючий персонал, зростає. Це пов'язано з тим, що темпи зміни середньої кількості працівників були нижчими за темпи зростання чистого прибутку від виконаних робіт. Упродовж аналізованого періоду збільшення фонду оплати праці ФОП Шеремета О.В. сприяло підвищенню рівня середньомісячної заробітної плати. Далі розглянемо структуру оборотних коштів ФОП Шеремета О.В. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз зміни структури обігових коштів ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	5243,5	78,7	6058,5	76,7	7778,0	78,9
Товари	45,5	0,7	48,5	0,6	60,0	0,6
Незавершене виробництво	1316,5	19,7	1752,0	22,2	1992,5	20,2
Готова продукція	58,5	0,9	41,5	0,5	27,5	0,3
Всього обігових коштів	6664,0	100,0	7900,5	100,0	9858,0	100,0

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що частка виробничих запасів у складі оборотних коштів різко змінилася, і частина оборотних коштів була вилучена з обігу. Надмірне зберігання запасів на складах зазвичай призводить до знецінення і знижує ліквідність.

Така ситуація призводить до необхідності залучення додаткових позикових коштів, що в цілому негативно позначається на фінансовому становищі компанії.

Виробничі запаси складають найбільшу частку оборотних коштів (рисунок 2.2), причому їх частка становила 78,7% у 2021 році та зростає до 78,9% у 2023 році. Незавершене виробництво зазнаватиме змін упродовж досліджуваного періоду.

Собівартість продукції за досліджуваний період зростає.

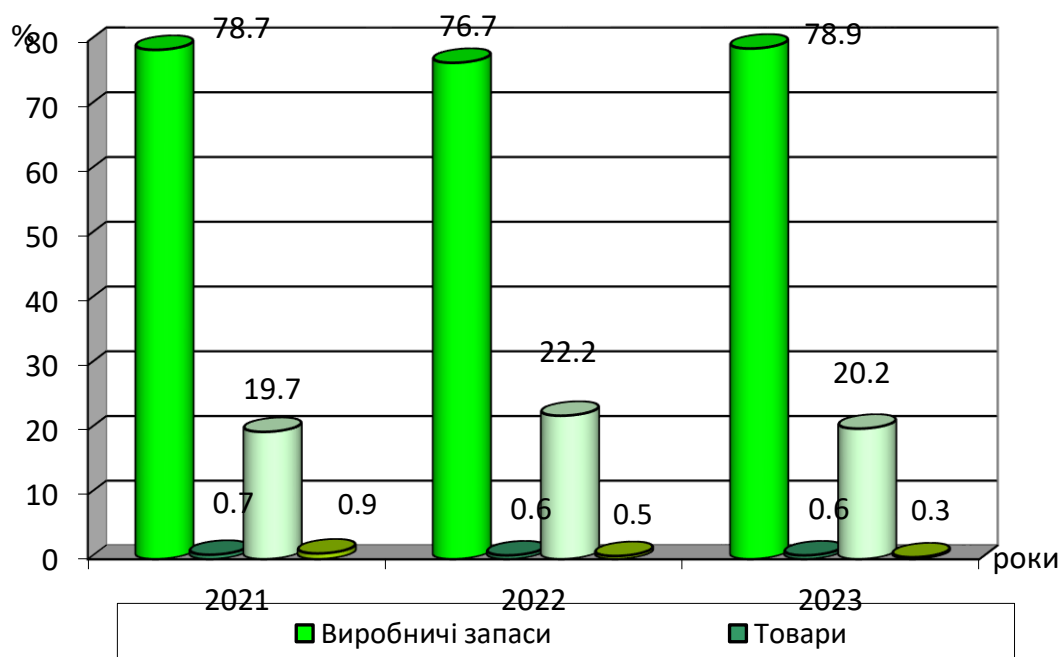


Рисунок 2.2 – Структура обігових коштів
ФОП Шеремета О. В. за 2021 – 2023 рр.

Згідно з аналізом, у 2022 р. операційний прибуток знизився на 30,9% порівняно з 2021 р., але в 2023 р. зріс на 18,9%. За період дослідження було зафіксовано зростання як загального фонду оплати праці, так і фонду оплати праці управлінського персоналу. Крім того, оборот на одного управлінського працівника збільшився з 782,8 тис. грн у 2021 р. до 984,8 тис. грн у 2023 р.

Частка управлінських працівників у загальній кількості працівників приватного підприємства Шеремета О.В. зменшилася на 8,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 1,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак частка заробітної плати керівників у загальному фонді заробітної плати трохи зростає.

Отже, керівництву ФОП Шеремета О.В. необхідно розробити чітку стратегію розвитку підприємства та відповідну кадрову політику. Працівникам слід постійно контролювати ефективно використання внутрішніх ресурсів шляхом впровадження програм для зменшення витрат, враховуючи при цьому вплив зовнішніх факторів.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників ефективності управління на ФОП Шеремета О. В. за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	31311	29095	34468	-7,1	18,5
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	133	130 36	128 35	-2,3 -10,0	-1,5 -2,8
3 Операційний прибуток	тис.грн	9244	6389	7595	-30,9	18,9
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	22067	22706	26873	2,9	18,4
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	15114,8 3234,6	16471,0 3590,7	18844,7 4145,8	9,0 11,1	14,4 15,5
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	782,8	808,2	984,8	3,2	21,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	30,1	27,7	27,3	-8,0	-1,4
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,4	21,8	22,0	1,9	0,9

Крім того, важливо враховувати зовнішні впливи на діяльність компанії. Щороку ФОП Шеремета О.В. планує зниження виробничих витрат, усвідомлюючи, що це є важливим фактором для збільшення прибутку та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

2.2 Визначення передумов щодо можливості проведення інжинірингу бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В.

Для підвищення конкурентоспроможності визначено бізнес-процеси приватного підприємства О.В. Шеремета. Основними категоріями ресурсів є кошти, матеріали та робоча сила.

Конструкції виготовляються за допомогою спеціалізованого обладнання з Німеччини та Австрії, із використанням лише високоякісних матеріалів від

провідних європейських виробників: профілі Gealan (Німеччина), віконна фурнітура Siegenia (Німеччина), скло Guardian (Німеччина), Pilkington (Великобританія).

У виробничому процесі використовується професійне обладнання з Німеччини та Австрії: Urban, Lisec, Rapid та Graule. Автоматизовані лінії дозволяють досягати виробничих потужностей до 50 конструкцій на місяць та мінімізувати помилки. Підприємець має два автоматизовані криті склади, один для матеріалів і один для готової продукції. Обслуговування та ремонт вікон - це комплекс робіт з підтримки (відновлення) нормальної роботи віконних механізмів та компонентів.

Інноваційна діяльність ФОП Шеремета О. В.:

2021 рік:

- розширення асортименту та оптимізація виробництва;
- запуск у виробництво склопакетів з гнутим склом;
- розпочато виробництво дверних конструкцій з сендвіч-панелями та декоративними накладками з нержавіючої сталі;
- компанія модернізувала та налагодила безскладську систему логістики, яка передбачає, що конструкції, які виготовляються протягом дня, відразу ж вантажаться на борт автомобіля.

2022 рік:

- придбано обладнання для притуплення (зачистки) кромки скла;
- з'явилися у продажі дверні замки виробництва Siegenia-KFV;

2023 рік:

- придбано обладнання для порізки скла тріплекс;
- з'явилося ще 4 нових авто для перевезення великогабаритного скла;
- розширення асортименту скла компанії Guardian.

Для оцінки ефективності бізнес-процесів ФОП Шеремета О.В. проведемо аналіз складових операційних витрат (таблиця 2.4). Основою для цього аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати». (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ФОП Шеремета О. В. за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	10703	12152	13842	13,5	13,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	4630	4683	5167	1,1	10,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1680	1607	1749	-4,3	8,8
Амортизація, тис. грн	1249	1350	1402	8,1	3,9
Інші операційні витрати, тис. грн	1186	740	815	-37,6	10,1
Разом	19448	20532	22975	5,6	11,9

Згідно з даними таблиці 2.4, матеріальні витрати зросли на 13,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 13,9% у 2023 році порівняно з попереднім роком, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва. Витрати на персонал зросли з 4 630 тис. грн у 2021 році до 5 167 тис. грн у 2023 році, що також призвело до зростання відрахувань на соціальне страхування.

Для кращого сприйняття, елементи операційних витрат зображені графічно (рисунок 2.3). Амортизація зросла на 8,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 3,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Поточні операційні витрати знижувалися протягом усіх років, крім 2023 року.

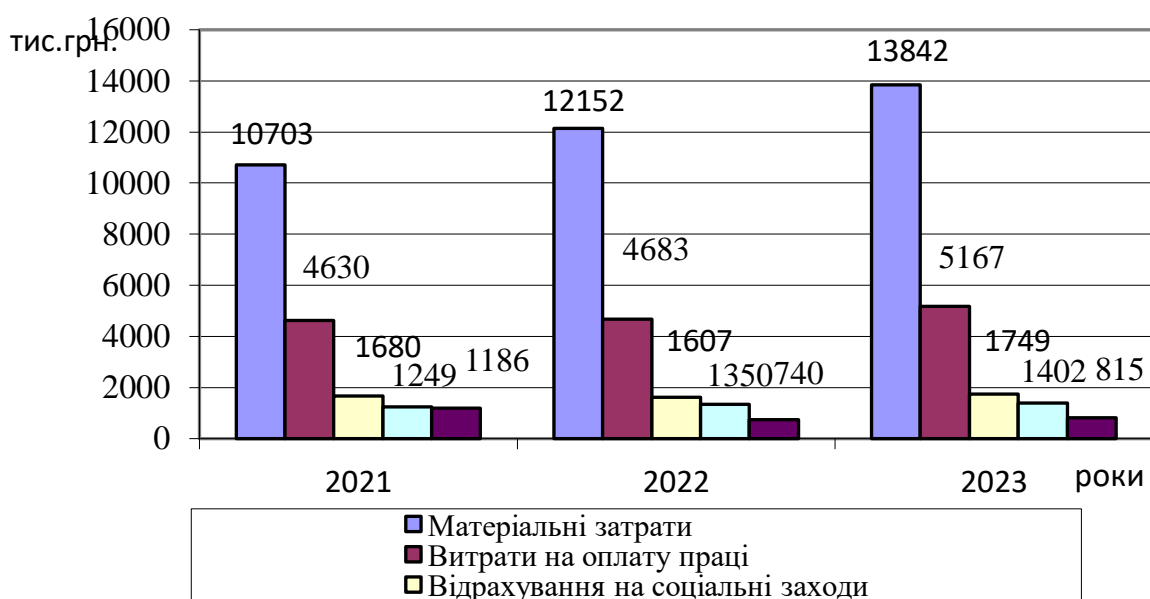


Рисунок 2.3 – Елементи операційних витрат ФОП Шеремета О. В.

Оскільки фінансова стійкість приватного підприємства Шеремета О.В. є складним і багатограним аспектом дослідження, аналіз передбачає класифікацію активів і пасивів на основі попередньо визначених і обґрунтованих критеріїв. Для оцінки структури та динаміки активів використовуються дані форми № 1 «Баланс». (Додатки А1-А3) (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ФОП Шеремета О. В. 2021 -2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	2022- 2021 рр	2023- 2022 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	319,0	0,7	598,5	1,1	570	0,9	279,5	-28,5
Незавершені капітальні інвестиції	474,5	1,0	215,5	0,4	260,5	0,4	-259,0	45,0
Основні засоби	9752,0	21,1	10697,0	19,5	11082,0	17,2	945,0	385,0
Інші фінансові інвестиції	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	8,5	0,0	6,5	0,0	5	0,0	-2,0	-1,5
Відстрочені податкові активи	137,5	0,3	49,0	0,1	-	-	-88,5	-
Усього за розділом I	10693,5	23,1	11568,5	21,1	11919,5	18,5	875,0	351,0
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	5243,5	11,3	6058,5	11,1	7778,0	12,1	815,0	1719,5
Незавершене виробництво	1316,5	2,8	1752,0	3,2	1992,5	3,2	435,5	240,5
Готова продукція	58,5	0,1	41,5	0,1	27,5	0	-17,0	-14,0
Товари	45,5	0,1	48,5	0,1	60,0	0,1	3,0	11,5
Дебіторська заборгованість:								
за товари, роботи, послуги	2200,0	4,8	1921,5	3,5	2275,0	3,5	-278,5	353,5
за розрахунками:								
- з бюджетом	138,5	0,3	171	0,3	248,0	0,4	32,5	77,0
- за виданими авансами	2017,0	4,4	3007,5	5,5	3582,0	5,6	990,5	574,5
Інша поточна заборгованість	1,0	0	1,0	0	1,0	0	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	24585,0	53,1	30160,0	55,1	36418,5	56,6	5575,0	6258,5
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	35605,5	76,9	43161,5	78,9	52382,5	81,5	7556,0	9221,0
III. Витрати майбутніх періодів	9,0	0,0	16,0	0,0	19,0	0,0	7,0	3,0
Разом	46308,0	100,0	54746,0	100,0	64321,0	100,0	8438,0	9575,0

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що активи ФОП Шеремета О. В. у 2022

році порівняно з 2021 роком збільшилися на 8438,0 тис. грн, переважно за рахунок збільшення необоротних та оборотних активів; у 2023 році порівняно з 2022 роком активи підприємства збільшилися на збільшилися на 9575,0 тис. грн.

У складі необоротних активів нематеріальні активи зросли на 279,5 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зменшилися на 28,5 тис. грн. Капітальні інвестиції, здійснені протягом звітного періоду, також показали значне збільшення.

Основні засоби збільшилися на 945,0 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році знизилися на 385,0 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це зниження обумовлене введенням в експлуатацію нових матеріальних основних засобів. У той же час, інші фінансові інвестиції ФОП Шеремет О.В. залишилися незмінними.

У складі оборотних активів та дебіторської заборгованості торгова дебіторська заборгованість збільшилася на 353,5 тис. грн. Така стратегія сприяє підвищенню абсолютної ліквідності та платоспроможності підприємства.

Збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги у ФОП Шеремета О.В. може вказувати як на недостатню ефективність управління дебіторами, так і на зростання кількості клієнтів підприємства. У 2022 році дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася на 32,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 році заборгованість за виданими авансами зросла на 77,0 тис. грн порівняно з 2022 роком. З 2022 року спостерігається стабільний ріст заборгованості за виданими авансами. Інші види поточної дебіторської заборгованості залишилися на колишньому рівні. Витрати майбутніх періодів також збільшилися.

Однією з ключових характеристик фінансово-економічного потенціалу підприємства є аналіз його фінансових ресурсів. Дані щодо фінансових ресурсів та структури оборотних активів представлені в таблиці 2.6 [26].

Як видно з таблиці 2.6, найбільшу частку в структурі джерел фінансування активів ФОП Шеремета О.В. становив власний капітал: у 2021 році власний капітал становив 97,8% джерел фінансування активів ФОП Шеремета О.В., але у 2023 році

ця частка зменшилася до 97,6%.

Таблиця 2.6 - Аналіз джерел фінансування активів ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/ 2021	2023/ 2022
1 Власний капітал	45308,0	97,8	53475,0	97,7	62764,0	97,6	18,0	17,4
2 Забезпечення наступних витрат і платежів	24,0	0,1	10,5	0,0	-	-	-52,1	-
3 Довгострокові	-	-	11	0,0	17,5	0,0	-	59,1
4 Поточні зобов'язання	976,0	2,1	1249,5	2,3	1539,5	2,4	28,0	23,2
5 Доходи майбутніх	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього	46308,0	100,0	54746,0	100,0	64321,0	100,0	18,2	17,5

Забезпечення наступних витрат і платежів у 2022 році зменшилися на 52,1% порівняно з 2021 роком. Водночас довгострокові зобов'язання у 2023 році зросли на 59,1% порівняно з 2022 роком. Поточні зобов'язання продемонстрували тенденцію до зростання: з 976,0 тис. грн у 2021 році до 1 539,5 тис. грн у 2023 році.

На рисунку 2.4 графічно представлена структура пасиву балансу за період 2021–2023 років. У 2022 році джерела фінансування активів ФОП Шеремета О.В. зросли на 18,2% порівняно з 2021 роком, головним чином за рахунок збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, цей показник зріс ще на 17,5%.

ФОП Шеремета О.В. демонструє достатній фінансовий потенціал для ефективного та успішного ведення господарської діяльності. Це забезпечує конкурентоспроможність підприємства, яка досягається не лише через матеріально-технічний, структурно-функціональний, соціальний та якісний розвиток, а й завдяки раціональному та ефективному використанню фінансових ресурсів.



Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування активів
ФОП Шеремета О. В. за 2021 - 2023 рр.

Наявність детальної інформації та застосування поетапної методики визначення й обґрунтування можливостей адаптації фінансового потенціалу підприємства створюють основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити як поточну, так і довгострокову фінансову стійкість, сприяючи підвищенню стабільності й конкурентоспроможності бізнесу.

2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.

У сучасних умовах будь-яка компанія повинна оцінювати власну конкурентну позицію для того, щоб ефективно функціонувати та оцінювати свої майбутні перспективи. Отримавши інформацію про власну конкурентну позицію, підприємства можуть визначити напрямок розвитку наявних переваг та сформулювати стратегії, що відповідають сучасним ринковим процесам.

Для визначення конкурентних переваг у роботі використано методи, що

характеризують рівень управління підприємством, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та матриця І. Ансоффа - метод, що характеризує ринкову позицію підприємства. Для дослідження зовнішнього середовища підприємства було використано PEST-аналіз, представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз для ФОП Шеремета О. В.

Політичні фактори	Питома вага	Економічний вплив	Питома вага
1. Зміни законодавства та урядова політика.	0,26	1. Економічна ситуація та тенденції.	0,18
2. Сучасні світові тенденції розвитку галузі.	0,24	2. Рівень платоспроможності населення.	0,2
3. Відносини підприємств з урядом і владою загалом.	0,18	3. Підвищення рівня інфляції.	0,2
4. Державне регулювання конкуренції галузі.	0,14	4. Зміна ціни на основні витрати підприємств.	0,33
5. Зміни законодавства щодо галузі.	0,1	5. Зміни на ринку робочої сили.	0,09
6. Бюрократія та рівень корупції.	0,08		
Усього	1	Усього	1
Демографічні зміни		Технологічні інновації	
1. Зміна стилю життя.	0,21	1. Інформація та комунікації.	0,12
2. Зміни у споживчих перевагах на продукцію.	0,19	2. Виробництво нових продуктів на базі інновацій.	0,32
3. Базові цінності суспільства і людини.	0,17	3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій.	0,31
4. Екологічний стан країн.	0,14	4. Державна технологічна політика.	0,16
5. Соціокультурні тенденції.	0,1	5. Витрати на дослідження.	0,09
6. Рівень охорони здоров'я.	0,12		
7. Вплив засобів масової інформації.	0,07		
Усього	1	Усього	1

Перевага використання PEST-аналізу полягає в його здатності ідентифікувати можливості та загрози, які виникають під впливом факторів зовнішнього середовища. Він дозволяє оцінити ймовірність їх реалізації та їхню важливість для підприємства. На основі отриманих результатів можна розробити ефективні управлінські рішення, що сприятимуть адаптації підприємства до зовнішніх умов.

Згідно з результатами PEST-аналізу, розвиток галузі наразі зумовлений модернізацією обладнання, покращенням якості продукції та впровадженням нових її видів.

Ще одним ключовим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити потенційні можливості й загрози. На основі аналізу загальної характеристики підприємства та впливу зовнішніх чинників було сформовано матрицю SWOT-аналізу, яка слугує основою для розроблення стратегічних рішень. (Таблиця 2.8, Додаток Г).

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ФОП Шеремета О.В. займає досить стабільне положення на ринку та має позитивний імідж серед споживачів, що зумовлено екологічністю та високою якістю продукції. Однак діяльність підприємства має і певні недоліки, серед яких недостатній асортимент продукції, слабе фінансове становище та висока вартість зберігання товарів на складі.

У цьому контексті все більшої популярності набуває просторовий аналіз, або оцінка стратегічних позицій і дій. Це комплексний метод стратегічного аналізу, який спрямований на глибоку оцінку ситуації та визначення оптимальної стратегії для досягнення поставлених цілей. Застосування такого підходу дає змогу підприємству більш ефективно адаптуватися до умов ринку, усувати слабкі сторони та використовувати свої переваги для зміцнення конкурентних позицій.

Використовуючи методологію просторового аналізу, представлену в таблиці 2.9 (Додаток Д), ФОП Шеремета О. В. оцінимо стратегічне положення.

Отримані результати свідчать про погіршення фінансових показників підприємства. Зокрема:

- коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,3 у 2021 році до 1,09 у 2023 році, що не відповідає нормативному значенню 1,5;
- коефіцієнт поточної ліквідності також демонструє нестабільну динаміку: 0,75 у 2021 році, 0,38 у 2022 році, з незначним покращенням до 0,5 у 2023 році, проте цей показник все ще нижчий за нормативне значення 0,6;
- коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 5,66 у 2021 році до 3,48 у 2023 році, що свідчить про уповільнення використання оборотних коштів;

– рентабельність власного капіталу суттєво знизилася: з 0,61 у 2021 році до 0,12 у 2023 році, що вказує на зменшення прибутковості підприємства;

– коефіцієнт фінансової незалежності, який у 2021 році становив 0,52, у 2023 році знизився до 0,36, що є нижчим за нормативне значення 0,5 і свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Загалом ці зміни вказують на необхідність вжиття заходів для покращення ліквідності, ефективності використання активів та фінансової стійкості підприємства.

Діяльність ФОП Шеремета О.В. у 2023-2023 роках була оцінена як прибуткова. Компанія впроваджує заходи з розбудови бренду, розширення асортименту продукції та збільшення території збуту.

У таблиці 2.10 наведено результати оцінки ФОП Шеремета О.В. як прикладу, зважені за чотирма групами критеріїв SPACE-аналізу.

Високе значення критерію конкурентоспроможності можна пояснити кращими показниками факторів, які впливають на її формування. Це свідчить про те, що підприємство має сильні конкурентні переваги, зокрема у таких аспектах, як якість продукції, інноваційність, ефективність управління, а також здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Таблиця 2.10 - Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ФОП Шеремета О. В.

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансовий стан (ФС)	3,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,2
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,35
4	Стабільність середовища (СС)	3,6

Для побудови вектора рекомендованих стратегій за допомогою методу SPACE-аналізу, координати точки Р (-0,85; 0,35) визначають стратегічну позицію підприємства на основі двох основних груп критеріїв:

Критерії, що оцінюють внутрішні фактори: це оцінка фінансових та структурних ресурсів підприємства, які впливають на його здатність до розвитку

та стабільності.

Критерії, що оцінюють зовнішні фактори: це оцінка потенційних можливостей та загроз, які виходять з ринку та конкурентного середовища.

Координата x (-0,85) є результатом різниці між показниками потенціалу розвитку (pg) та конкурентної позиції (kp), що вказує на певні труднощі та необхідність адаптації до конкурентних умов. Координата y (0,35) розраховується як різниця між показниками фінансової стабільності (fs) та стратегії витрат (ss), що означає наявність певних переваг в умовах фінансової стійкості та здатності підтримувати оптимальні витрати.

Використовуючи ці координати, вектор стратегій допомагає визначити, що підприємству варто зосередитись на стратегічних напрямках, які дозволяють покращити конкурентну позицію та фінансову стабільність. На основі цього вектору можна розробити рекомендації для коригування бізнес-стратегії та оптимізації ресурсів підприємства.

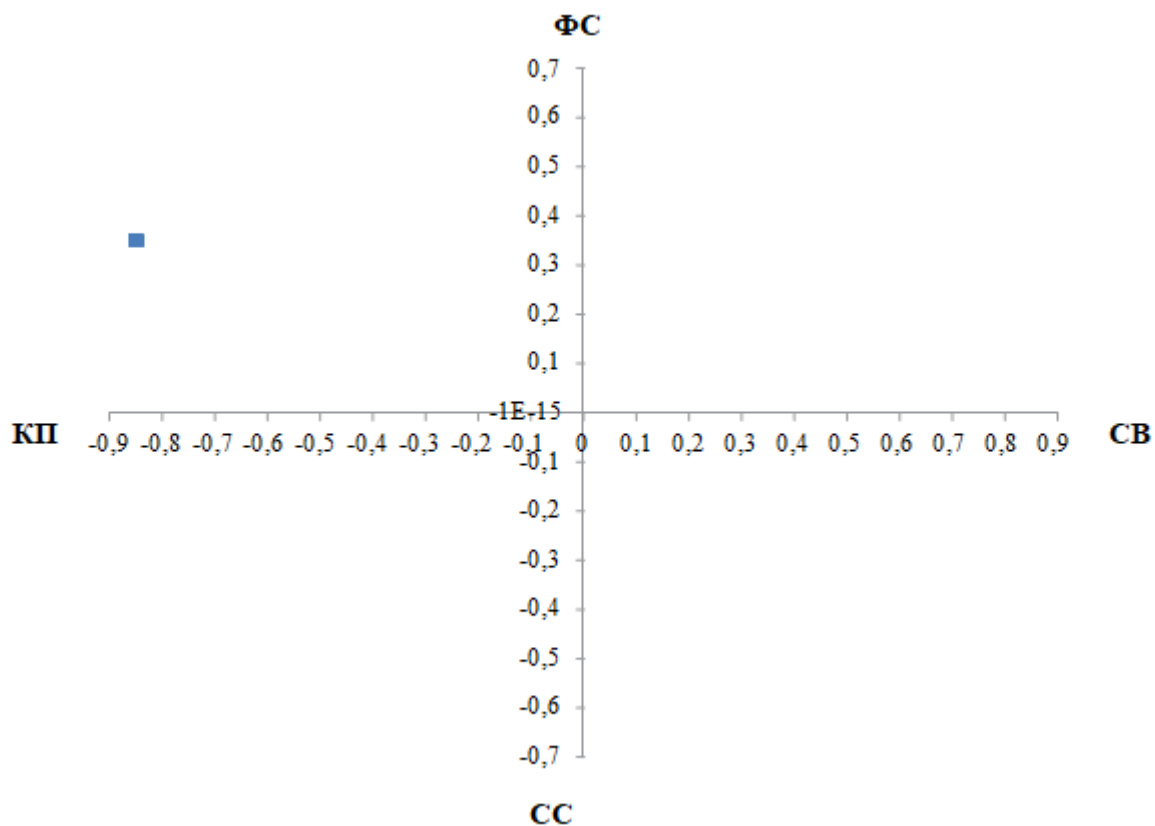


Рисунок 2.5 - Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ФОП Шеремета О. В.

З рисунка 2.5 видно, що рекомендована стратегія для ФОП Шеремета О. В. є консервативною, що є характерним для підприємств, що функціонують на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У таких умовах важливо зберігати фінансову стабільність та уникати ризиків, що можуть загрожувати діяльності підприємства.

Ключовим елементом цієї стратегії є акцент на фінансовій стабільності, яка забезпечує підприємству можливість витримувати економічні коливання та ефективно планувати свою діяльність у майбутньому. У той же час, конкурентоспроможність продукції залишається найважливішим фактором, оскільки тільки підтримка високої якості та відповідність потребам споживачів можуть допомогти ФОП Шеремета О. В. зберігати свою позицію на ринку та стабільно функціонувати на протязі тривалого часу. Таким чином, стратегія фокусується на збереженні поточних досягнень і поступовому розвитку без великих ризиків.

Згідно з методом SPACE-аналізу, для приватного підприємства ФОП Шеремета О. В. можна визначити кілька ключових стратегічних кроків:

Стабілізація фінансового стану — застосування методів, які дозволяють оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності компанії.

Для підвищення конкурентоспроможності доцільно впроваджувати інновації та наукові розробки в процес виробництва.

Захист конкурентної позиції та утримання вже зайнятої ринкової ніші.

Сегментація ринку для посилення позицій підприємства на різних сегментах.

Отримані результати оцінки позиції та діяльності підприємства можуть бути використані для побудови моделі товарного ринку, запропонованої І. Ансоффом, що допоможе оптимізувати розподіл ресурсів компанії та визначити її стратегію поведінки на ринку (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Матриця стратегій І. Ансоффа

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок.	2. Стратегія розвитку ринку, або стратегія розширення меж.
	Новий	3. Стратегія розроблення нового товару або стратегія інновацій.	4. Стратегія диверсифікації або активної експансії.

Отже, ФОП Шеремета О. В. обрало стратегію, яка називається стратегією розробки нового продукту або інноваційною стратегією (виведення нових продуктів на вже існуючий ринок). Згідно з цією стратегією, основними маркетинговими заходами можуть бути створення нових товарів, зміна упаковки та дизайну продукції. Пропозиція нових пробних продуктів спрямована на потреби саме цього підприємства. Головною перевагою цієї стратегії є зниження ризиків, оскільки ринок уже добре знайомий, а прибуток формується завдяки збереженню ринкової частки у майбутньому. Реалізація стратегії полягає в розширенні асортименту, наприклад, шляхом виробництва нового типу гнучого скла.

Висновки до розділу 2

Аналіз конкурентоспроможності приватного підприємства ФОП Шеремета О. В. показує наступні результати. Підприємство спеціалізується на виготовленні та встановленні пластикових вікон, дверей та балконних конструкцій і отримувало прибуток у 2021-2023 роках. У 2022 році чистий прибуток знизився на 7,4% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році він зріс на 34,7% порівняно з попереднім роком. Рентабельність продукції в 2023 році знизилася на 11,7% порівняно з 2022 роком. Вартість основних засобів підприємства в кінці 2022 року зменшилася порівняно з 2021 роком, але в 2023 році вона збільшилася на 7,3% порівняно з 2022 роком і на 0,1% в порівнянні з 2023 роком. Зростання фондівіддачі при зниженні фондомісткості протягом досліджуваного періоду свідчить про те, що основні

засоби будуть ефективно використовуватися в 2023 році.

Аналіз фінансового потенціалу ФОП Шеремета О.В. здійснено з точки зору класифікації активів та пасивів підприємства за попередньо обраними та обґрунтованими класифікаційними ознаками.

Оцінка конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В. вказує на доцільність застосування консервативної стратегії, орієнтуючись на фінансову стабільність. Основним фактором для досягнення успіху є конкурентоспроможність продукції. З цієї причини ФОП Шеремета О. В. обрало стратегію розробки нового продукту або інноваційну стратегію (введення нових товарів на вже існуючі ринки). Головною перевагою цієї стратегії є мінімізація ризиків, оскільки ринок вже добре знайомий, а прибуток забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Реалізація стратегії передбачає розширення асортименту продукції та її номенклатури, зокрема через введення нового виду гнутого скла.

3 СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ІНЖИНІРИНГУ НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ФОП ШЕРЕМЕТА О.В.

3.1 Розробка методичного підходу до організації проведення необхідності бізнес-інжинірингу

Сьогодні для досягнення успіху недостатньо просто забезпечити гнучкість виробничих процесів, знайти дешевшу та якіснішу сировину, а також дослідити потреби споживачів у товарах і послугах. Важливо також застосувати ефективні методи корпоративного контролю, вибрати оптимальні маркетингові стратегії та знайти дієві способи просування бізнесу. Враховуючи це, все більше компаній звертаються до сучасних інформаційних технологій. Бізнес-інжиніринг, який орієнтований на реструктуризацію бізнес-процесів за допомогою таких технологій, включає вивчення зовнішніх потреб споживачів і постачальників сировини, а також вдосконалення внутрішніх процесів виробництва, збуту і доставки товарів, щоб в кінцевому підсумку задовольнити потреби споживачів. Цей підхід допомагає зробити бізнес більш ефективним. [27].

У сучасних умовах ФОП Шеремета О.В. може отримати конкурентну перевагу, лише докорінно перебудувавши свої бізнес-процеси на інноваційній основі. Така ситуація є результатом появи інжинірингу - більш досконалого методу реструктуризації внутрішніх бізнес-процесів. У цьому контексті введемо трикутник інноваційного інжинірингу (таблиця 3.1) [28].

Основними автентичними рисами інжинірингу бізнес-процесів є наступні:

- Орієнтація на процес.
- Постановка високих цілей.
- Порушення правил і відмова від старих методів управління.
- творче використання інформаційних технологій.

Завдяки інноваційним концепціям інжинірингу зберігаються і працюють всі

правила, підходи та принципи інжинірингу:

- Зосередження на досягненні результатів, а не на виконанні завдань.
- Об'єднання паралельних завдань, а не компіляція результатів.
- Оптимізація роботи шляхом спрощення або вилучення зайвих елементів, а не автоматизації.
- Зменшення кількості перевірок.
- Використання ІТ-технологій.

Таблиця 3.1 - Трикутник інноваційного інжинірингу

Процеси	Пропозиції	Учасники
<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні (те, що компанія робить «для себе»); - зовнішні (те, що компанія робить для інших); - вхідні (процеси, виконувані кимось для компанії). 	<p>Унікальна цінність компанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інноваційність; - ціна; - якість; - сервіс; - швидкість; - різноманітність. 	<ul style="list-style-type: none"> - тільки своя організація; - зовнішні організації одного типу (наприклад, постачальників, партнерів або тільки споживачі); - зовнішні організації двох типів; - зовнішні організації всіх трьох типів.

Впровадження методології реінжинірингу бізнес-процесів у приватному бізнесі ФОП Шеремета О.В. починається з етапу визначення цілей. Це включає формулювання основних стратегічних завдань підприємства, його орієнтирів та напрямків для досягнення цих цілей.

Алгоритм цілепокладання для реінжинірингу бізнес-процесів ФОП Шеремета О.В. включає такі етапи:

1. Формулювання місії, бачення та основних цінностей компанії.
2. Визначення цілей реінжинірингу підприємства.
3. Декомпозиція цілей реінжинірингу на підставі їх ієрархії.
4. Оцінка та визначення показників для вимірювання результатів.

Отже, цей алгоритм забезпечує зв'язок між запланованими цілями і завданнями, а також оцінкою ефективності реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Важливо, щоб реалізація проекту реінжинірингу ґрунтувалась на глибокому аналізі розроблених алгоритмів його виконання.

Після аналізу чотирьох основних підходів до інжинірингу, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності ФОП Шеремета О. В., фінансового стану підприємства, діагностики управлінських процесів та оцінки їх ефективності, а також постійного вдосконалення і адаптації до змінних ринкових умов, був розроблений методологічний підхід до проведення інжинірингу. Пропонується наступна схема:

Етап 1: Формулювання цілей. На цьому етапі визначаються цілі в двох напрямках: для проектів компанії та інжинірингу. Пріоритети визначаються на основі поточних завдань підприємства, які виникають у процесі зміни підходів до управління. Мета проекту реінжинірингу включає вибір показників для оцінки, визначення методологічного підходу, встановлення термінів виконання проекту та оцінку витрат (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Зовнішні та внутрішні цілі ФОП Шеремета О. В.

Зовнішні цілі	Внутрішні цілі
Зміна бізнес-системи відповідно до очікувань керівництва, тобто створення певного бачення або «бажаного майбутнього» для підприємства.	Скорочення тривалості бізнес-процесів
Фінансові очікування, що визначають прибутковість і майбутню вартість як фактори, що характеризують успішність власника як менеджера	Зниження витрат на бізнес-процеси
Системні очікування, що визначають ефективність власника як «архітектора».	Скоротити кількість учасників бізнес-процесу
Морально-етичні очікування, які визначають поведінку бізнес-систем по відношенню до зовнішнього світу та внутрішнього соціального середовища.	Підвищення якості бізнес-процесів
Збільшення вартості підприємства	Підвищення продуктивності праці працівників
Підвищення продуктивності праці персоналу	Координувати діяльність підрозділу, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації всередині підприємства.
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Зменшити кількість домінуючих впливів на персонал

Етап 2: Аналіз підприємства. Цей етап включає діагностику зовнішнього середовища, що передбачає оцінку факторів, які можуть впливати на діяльність компанії. Крім того, здійснюється аналіз внутрішнього середовища, який полягає в оцінці фінансового стану ФОП Шеремета О. В., зокрема прибутковості, платоспроможності та ліквідності, а також у визначенні здатності компанії до

проведення бізнес-інжинірингу. Проекти з інжинірингу є дорогими та вимагають залучення достатньої кількості персоналу і значних витрат на реструктуризацію процесів і діяльності підприємства.

Етап 3: Діагностика бізнес-процесів. На цьому етапі здійснюється управління бізнес-процесами, що включає оцінку їх ефективності за допомогою матриць відповідальності та структурування бізнес-процесів. Метою є визначення можливостей для застосування бізнес-інжинірингу та виявлення проблем в управлінні та функціонуванні процесів. Перші два етапи допомагають ідентифікувати проблеми підприємства та сформулювати цілі для реорганізації бізнес-процесів з урахуванням поточного стану компанії. Проектуючи бізнес-інжиніринг, з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, орієнтуються на скорочення життєвого циклу підприємства, що дозволяє йому досягти максимального потенціалу на всіх етапах його існування.

Етап 4: Оцінка ефективності окремих бізнесів та бізнес-процесів. На цьому етапі проводиться оцінка рівня ефективності окремих напрямків діяльності ФОП Шеремета О. В. шляхом аналізу їх фінансового потенціалу та оцінки ефективності бізнес-процесів з використанням як кількісних, так і якісних показників.

Таким чином, методологічний підхід до організації бізнес-інжинірингу орієнтований на досягнення визначених цілей проекту підприємства. Цей підхід допомагає визначити доцільність проведення інжинірингу, оцінити фінансові можливості, а також проаналізувати бізнес-процеси, внутрішнє та зовнішнє середовище на наявність можливостей і проблемних чинників. При реалізації бізнес-інжинірингу застосовуються різні методи, залежно від стадії життєвого циклу компанії та її можливостей.

Етап 5: Розробка та впровадження проектів бізнес-інжинірингу в управлінські процеси. На цьому етапі пропонується методологія, яка розділяє бізнес-інжиніринг за окремими функціональними напрямками для покращення ефективності проектів. Враховуються ієрархія та взаємозв'язок управлінських бізнес-процесів, а також їх вплив на основні та підтримуючі бізнес-процеси.

Етап 6: Прогнозна оцінка результатів бізнес-інжинірингу для ФОП Шеремета О. В. і надання рекомендацій. На завершальному етапі здійснюється порівняння ефективності управлінських процесів до і після впровадження бізнес-інжинірингу. Аналізуються зміни в бізнес-процесах та загальна ефективність діяльності підприємства. На основі цих даних формулюються теоретичні та практичні рекомендації для постійного удосконалення, адаптації бізнесу та підтримки його стійкості в умовах змінюваного ринкового середовища.

Таким чином, розроблено методологічні засади для здійснення бізнес-інжинірингу, які забезпечують повний цикл управління бізнес-процесами, ґрунтуючись на принципах процесного та системного менеджменту, управління якістю, цілеспрямованості, безперервного вдосконалення та прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Для підвищення ефективності окремих підрозділів у ФОП Шеремета О. В. і зміцнення їх конкурентних переваг на ринку проводиться оцінка типу інжинірингу та його результативності, підготовка бізнес-процесів і здійснення діагностики підприємства.

Необхідно зазначити, що традиційний бізнес-інжиніринг зосереджений на оптимізації внутрішніх процесів компанії, в той час як інноваційний бізнес-інжиніринг також включає консультування клієнтів, постачальників і партнерів щодо реструктуризації їх бізнес-процесів. Вірно реалізований бізнес-інжиніринг не повинен уповільнювати або ускладнювати процеси для постачальників, партнерів або клієнтів. Основна концепція передбачає створення "трикутника інноваційного бізнес-інжинірингу", орієнтуючись на три основні сфери (таблиця 3.3) (Додаток Ж).

Основними завданнями бізнес-інжинірингу є:

- усунення бар'єрів між організацією та зовнішнім середовищем;
- оптимізація зовнішніх бізнес-процесів за допомогою новітніх інформаційних технологій;
- встановлення партнерських відносин із зовнішніми компонентами організації (наприклад, конкурентами, постачальниками, споживачами), що дозволяє зберігати конкурентні позиції та збільшувати частку ринку.

Отже, методи бізнес-інжинірингу можуть значно підвищити ефективність бізнесу, хоча для цього необхідний радикальний перегляд і зміни. В основному інжиніринг застосовується для зменшення витрат, поліпшення якості та підвищення продуктивності бізнес-процесів. Крім того, інжиніринг підвищує внутрішню ефективність, але його головною метою є покращення операцій та процесів за межами організації.

Впровадження бізнес-інжинірингу як методологічного підходу забезпечує здатність ФОП Шеремета адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища та виявляти внутрішні проблеми. Після впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у компанії очікуються такі результати:

- забезпечення стабільності та ефективної адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- модернізація та вдосконалення бізнес-систем за допомогою управлінських рішень і зміни бізнес-парадигм;
- зниження ризиків і вирішення проблем через впровадження коригувальних та превентивних бізнес-процесів.

Оскільки бізнес-процеси є основою для розробки і впровадження бізнес-інжинірингу на підприємстві, важливими етапами є їх діагностика, аналіз та оцінка ефективності. Для цього необхідно знайти оптимальний підхід до визначення основних складових процесів, щоб забезпечити їх подальшу оцінку, оптимізацію та розробку чітких критеріїв і показників для оцінки бізнес-процесів.

3.2 Імплементация бізнес-інжинірингу у забезпеченні високої конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В.

У сучасних умовах розвиток світової та української економіки безпосередньо залежить від впливу інновацій на конкурентні відносини та економічне зростання. Збільшення масштабу використання інновацій веде до підвищення економічного

розвитку, оскільки інновації стають важливими чинниками для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Їхнє впровадження дає змогу активно брати участь у формуванні глобальної економічної системи та досягненні інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. Це є основою для створення ефективних бізнес-моделей [29].

Конкурентоспроможність підприємства є одним із головних критеріїв оцінки його діяльності. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє збільшити обсяги продажу, створити позитивний імідж серед споживачів і забезпечити високу прибутковість. Крім того, конкурентоспроможність свідчить про надійність та фінансову стабільність компанії, що є важливим аспектом у взаємодії з партнерами та пошуку нових можливостей.

В умовах швидких технологічних змін підтримка високого рівня конкурентоспроможності стає складним завданням. Сучасні фактори, які впливають на конкурентоспроможність, значно розширилися порівняно з минулими роками. Якщо раніше конкурентоспроможність визначалася наявністю трьох основних ресурсів (природних ресурсів, праці та капіталу), то технологічний прогрес, розвиток виробництва та глобалізація привели до появи нових чинників, що значно змінюють конкурентні умови.

Одним із них є бізнес-інжиніринг. Метою впровадження бізнес-інжинірингу в забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств є вивчення теоретичних положень та актуальних завдань бізнес-інжинірингу і формування ефективного підходу до організації інжинірингу бізнес-процесів на підприємствах, що дозволяє при цьому підвищення (за рахунок досягнення ефективності виробництва), зниження прогнозованих витрат на виконання робіт та скорочення внутрішніх витрат, забезпечення професійної підготовки, відповідальності, навчання персоналу тощо. Наша мета - підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги продажів і запропонувати ширший спектр послуг на ринку [30, с. 211].

Покращення цих показників призведе до підвищення конкурентоспроможності компанії. Іншими словами, метою бізнес-інжинірингу є підвищення конкурентоспроможності. Однак бізнес-інжиніринг є набагато

ефективнішим. Крім того, він дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і таким чином підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Крім того, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що включає конкурентоспроможність його продукції, системи управління та збуту. По суті, компанія концентрується на одному з елементів конкурентоспроможності. Управлінський інжиніринг охоплює всі елементи, з яких складається конкурентоспроможність підприємства. Крім того, швидкі зміни в середовищі функціонування підприємства підвищують потребу в самостійній творчій діяльності фахівців [31, с. 334].

Однак ініціатива працівників зараз має вирішальне значення для компаній. Великі міжнародні компанії: світові гіганти, такі як Google, Apple та ІКЕА, надають співробітникам автономію у прийнятті рішень та заохочують творчі, нестандартні рішення ситуацій. На жаль, в Україні це не є поширеним явищем. Бізнес-інжиніринг орієнтується на західні стандарти. У бізнес-інжинірингових компаніях думка кожного співробітника є надзвичайно важливою. Як показує практика, вирішення інженерних завдань в напрямку творчого потенціалу співробітників підвищує конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, необхідність використання інженерних розробок впливає з логіки ускладнення діяльності підприємств. Зовнішнє середовище підприємств швидко змінюється, з'являються нові технології та матеріали, а старі швидко застарівають. Такий високий рівень економічної активності сьогодні ставить нові, набагато вищі бар'єри для конкуренції. І щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації. Саме тому послуги бізнес-інжинірингу стають дедалі популярнішими в Україні. Якщо раніше ними займалися іноземні компанії, то зараз деякі вітчизняні компанії активно переймають їхній досвід. Одним словом, незважаючи на кризу, інноваційні бізнес-практики та інновації в цілому поширюються в Україні.

Проблема трансформації бізнес-процесів зазвичай виникає перед керівництвом підприємства у ситуаціях, коли потрібно вийти на нові ринки,

посилюється конкуренція, зменшується частка на ринку або погіршуються показники діяльності. Впровадження бізнес-інжинірингу спрямоване на глибокі зміни в організації. Проте зміни не будуть ефективними, якщо не буде паралельно змінено мислення, звички та повсякденну практику працівників. Отже, для успішної трансформації важливо залучити всі елементи підприємства, зокрема людський фактор. Для розробки концепції інжинірингу бізнес-процесів потрібно враховувати два основні рівні: організаційну структуру та людський чинник [32, с. 161].

Організаційна структура є одним із найбільш важливих аспектів у процесі впровадження реінжинірингу. Внаслідок трансформації компанія повинна змінитися, переходячи від поточного стану до бажаного, який відповідає ідеалам, забезпечує стійкість, гнучкість, продуктивність і динамізм. Для цього керівництво компанії повинно провести повний аудит її діяльності, що дозволить оцінити поточний стан організації (стан А). На основі результатів аудиту визначається ідеальний стан компанії (стан Б), який дасть змогу здійснити реалізацію обраних стратегій. Для переходу від стану А до стану Б потрібно здійснити трансформацію кількох процесів (див. Рисунок 3.1).

Цей підхід є критичним для успішної реалізації реінжинірингу. Якщо будь-який з підпроцесів, представлених на рисунку, не буде виконаний, обраний підхід не призведе до бажаних результатів. Тому для ефективного управління процесом реінжинірингу необхідно використовувати комплексний підхід, що забезпечить досягнення чітко визначеного та добре організованого стану (стан Б).

У будь-якому випадку важливо не лише визначити розподіл ролей, але й оцінити можливий вплив змін на організацію. Такий підхід є необхідним, оскільки людський фактор тісно пов'язаний з діяльністю компанії, і потрібно враховувати також емоційний вплив. Одна з типових помилок — це ігнорування корпоративної культури. Її розвиток потребує часу, хоча він і є необхідним.

Корпоративна культура формується завдяки синергії стратегічних, структурних та людських факторів. Зміни в корпоративній культурі зазвичай супроводжуються переосмисленням стилю управління, що, в свою чергу, залежить

від людей, їхнього досвіду та компетентності.



Рисунок 3.1 - Компоненти бізнес-інжинірингу

Ці фактори не можна змінити миттєво, вони вимагають підготовки, навчання та часу. Більш того, менеджери та тренери повинні активно працювати над розвитком нових компетенцій серед співробітників. Важливим аспектом є комунікація, яка може бути як корисною, так і шкідливою. Недостатня або надмірна комунікація може знизити продуктивність. Комунікаційні процеси повинні ґрунтуватися на постійному взаємодії між працівниками та керівництвом, однак вона має бути обмеженою за часом і змістом. У разі необхідності, комунікація повинна слідувати чітко визначеному плану дій, щоб уникнути чуток або ефективно вирішити чутливі питання [33, с. 89].

Зміни в організації та її розвиток завжди вимагають чітко визначених часових меж. Кожне підприємство має орієнтуватися на досягнення ідеального стану, який буде реалізований лише в майбутньому. Це особливо важливо для тих компаній,

які мають проблеми, оскільки вони повинні розуміти, що для успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів необхідно заздалегідь врахувати час та інші ресурси. Бізнес-інжиніринг передбачає трансформацію основних складових економічної діяльності підприємства, включаючи стратегію, організацію, процеси, технології та корпоративну культуру.

Реінжиніринг бізнес-процесів включає три ключові етапи:

1. Аналіз.
2. Проектування.
3. Впровадження.

На рисунку 3.2 зображено реалізацію цього процесу в бізнесі ФОП Шеремета О. В. Основні принципи бізнес-інжинірингу також застосовуються до змін в особистому бізнесі О.В. Шеремета:

– орієнтація на результат, а не на виконання окремих завдань. Це означає, що різні спеціалізовані завдання, які раніше виконували різні люди, інтегруються в один процес, що дає чітко визначений результат. Така організація дозволяє підвищити швидкість і продуктивність;

– визначення всіх бізнес-процесів в організації та їх пріоритетне сортування за необхідністю змін;

– інтеграція збору та обробки інформації. Це означає, що особа, яка відповідає за збір даних, також має здійснювати їх обробку, що дозволяє зменшити кількість помилок при впровадженні змін у інформаційне забезпечення.

– територіально розподіленими ресурсами необхідно управляти централізовано. Централізовані бази даних і комунікаційні мережі дозволяють інтегрувати окремі відділи і співробітників, забезпечуючи компаніям економію на масштабах, зберігаючи при цьому гнучкість і оперативність реагування на мінливі вимоги клієнтів;

– потрібно не тільки з'єднати паралельні дії в робочих процесах, а й інтегрувати їхні результати. Основна проблема, яка призводить до збільшення витрат і затримок у загальному процесі, полягає в концепції інтеграції лише результатів паралельних дій.

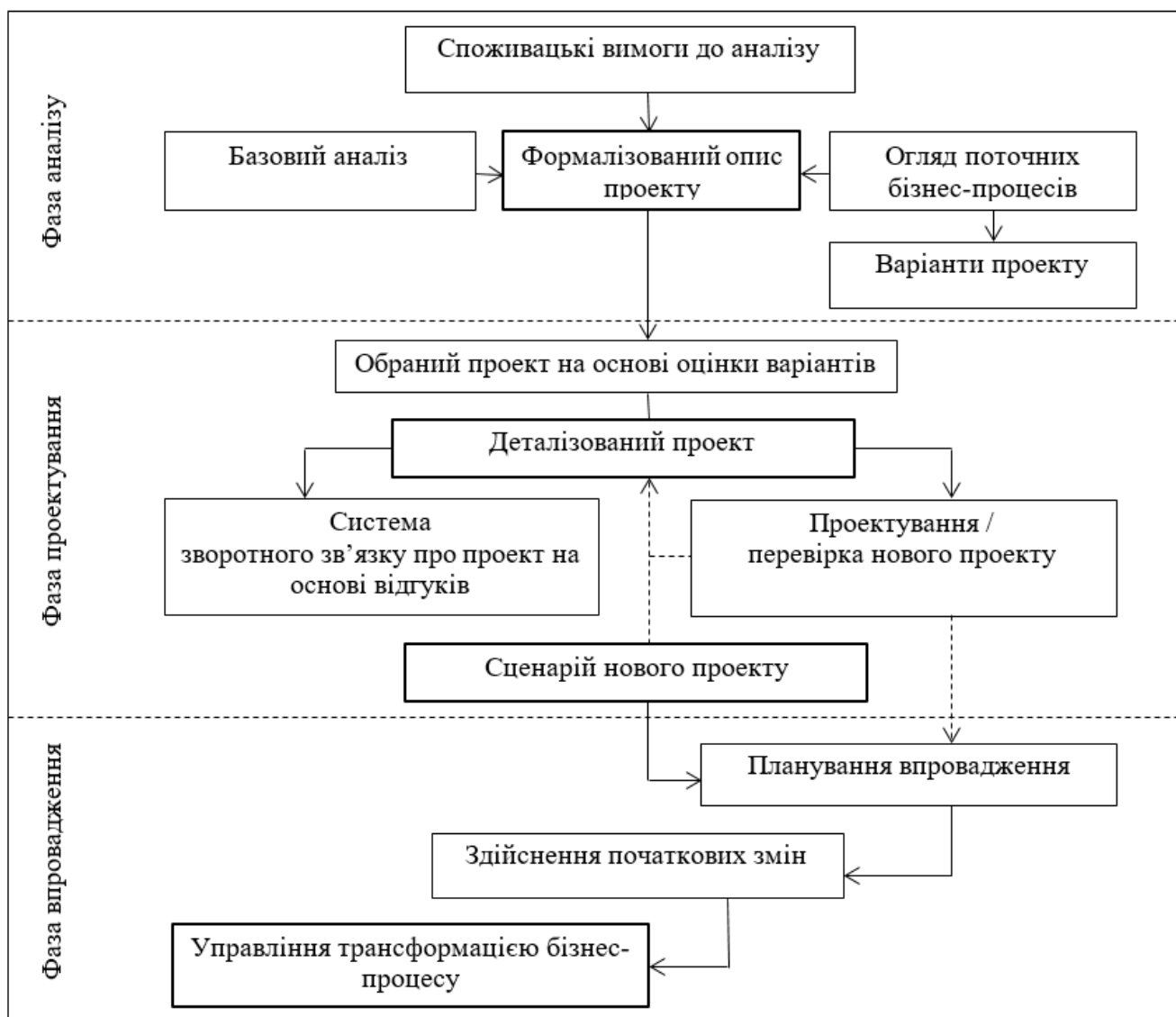


Рисунок 3.2 - Модель інжинірингу бізнес-процесів ФОП Шеремета О. В.

– необхідно впровадити контроль у трансформовані бізнес-процеси і перенести прийняття рішень до підрозділу, де цей процес безпосередньо здійснюється. Рішення повинні бути частиною операційної діяльності. Це стало можливим завдяки більш освіченим і обізнаним працівникам, а також технологіям, які спрощують процес прийняття рішень. Управління стало невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів.

– рекомендується здійснювати збір інформації лише один раз і з одного джерела. Інформація має вводитися в онлайн-систему компанії лише один раз із конкретного джерела. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання або помилок при введенні даних, що знижує витрати компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів

передбачає не лише перепроєктування окремих процесів, а й глибокий перегляд функціонування організації для досягнення значних покращень.

На практиці, може використовуватися зовсім інший підхід до інжинірингу процесів. Він включає шість кроків. Послідовність кроків показана на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Методологія проведення бізнес-інжинірингу процесів у
ФОП Шеремета О. В.

Успішне впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у компанії може значно підвищити продуктивність, що оцінюється через витрати, час виконання циклів, сервіс і якість. Окрім цього, бізнес-інжиніринг сприяє:

- збільшенню конкурентоспроможності бізнес-мереж шляхом впровадження більш простих, інноваційних і результативних процесів;
- заохоченню організацій до відмови від традиційних підходів і використання «революційного» мислення;
- покращенню швидкості та якості обслуговування клієнтів;
- перехід до маркетингової структури, орієнтованої на споживача, та організаційної структури, яка спирається на чітко визначені правила;

- створенню нових організаційних моделей, які допомагають компаніям знижувати конкурентний тиск, збільшувати частку на ринку, покращувати прибутковість, скорочувати час виконання циклів і покращувати співвідношення ціна/якість;

- забезпеченню інноваційного оновлення на рівні організації;

- змінам в основних принципах корпоративної культури та галузі: працівники всіх рівнів мотивуються на пропозиції щодо вдосконалення, а керівництво повинно довіряти своїм співробітникам та враховувати їхні думки;

- формуванню більш складних і ефективних робочих місць, з розширенням обов'язків і відповідальності працівників (редизайн робочих місць).

Для досягнення цих результатів необхідно забезпечити постійний зворотний зв'язок від персоналу, моніторити короткострокові, середньо- та довгострокові фінансові, технічні й ринкові показники, а також мати чітку стратегію та методологію для впровадження процесів бізнес-інжинірингу.

3.3 Підвищення ефективності бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В. на засадах інжинірингу

Підвищення ефективності бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В. може бути досягнуто за допомогою реінжинірингу, який базується на глибокому аналізі ринку та ринкової кон'юнктури, дослідженні бізнес-середовища та розробці економічно обґрунтованих ринкових стратегій. На наш погляд, однією з головних особливостей реінжинірингу бізнес-процесів є те, що він фокусується на процесах функціонування компанії, а не на функціях управління компанією. При цьому процес дистрибуції товарів з наданням торговельних послуг виступає як бізнес-модель, що складається з низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, які повинні підлягати реінжинірингу.

Прийняття рішень щодо реінжинірингу бізнес-процесів базується на

оптимізації структури комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності підприємства. Це дозволяє детально оцінити ситуацію та забезпечити стійкість конкурентних позицій компанії у стратегічній ринковій перспективі. Для ФОП Шеремета О. В. важливо активізувати роботу з надання логістичних послуг і модернізувати складські приміщення. Такий підхід дозволить ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку перспективних напрямків діяльності або відмови від неефективних, а також здійснити управлінські реформи в результаті дерегуляції, поєднуючи централізоване і децентралізоване управління.

Ми вважаємо, що реінжиніринг має бути комплексним і охоплювати такі основні напрямки в оптовому бізнесі: загальне адміністрування та управління персоналом, фінансову діяльність, маркетинг, комерційну та логістичну діяльність, закупівлі та збут, а також управління товарними потоками.

Для приватного підприємства ФОП Шеремета О. В. пропонується вдосконалений варіант методології реінжинірингу бізнес-процесів з використанням інструментів аутсорсингу та бенчмаркінгу (рисунок 3.4).

Інжиніринг має бути спрямований на впровадження принципів наскрізного управління організаційними, управлінськими, комерційними та логістичними операціями, що виконуються взаємопов'язаними підрозділами з метою максимального задоволення потреб клієнтів.

Ми вважаємо, що принципи процесного управління повинні бути застосовані до створення нових бізнес-відносин. Це дозволить інтегрувати бізнес-процеси постачальників товарів (оптових покупців) у спільно керований ланцюг поставок і дистрибуції.

Ми вважаємо, що є кілька причин, чому розвиток технології BSC на підприємстві (перший етап BSC) є необхідним.

По-перше, BSC є ключовим елементом для розвитку та реформування внутрішньої торгівлі. Усі співробітники приватних компаній ФОП Шеремета О. В. повинні розуміти, що бізнес-процеси є динамічними і можуть змінюватися в залежності від зміни стратегій компанії та її позиції на ринку. Тому ці процеси можуть бути об'єктом інжинірингу. На нашу думку, підвищення обізнаності

працівників щодо інжинірингу бізнес-процесів може знизити опір впровадженню значних інновацій у компанії.

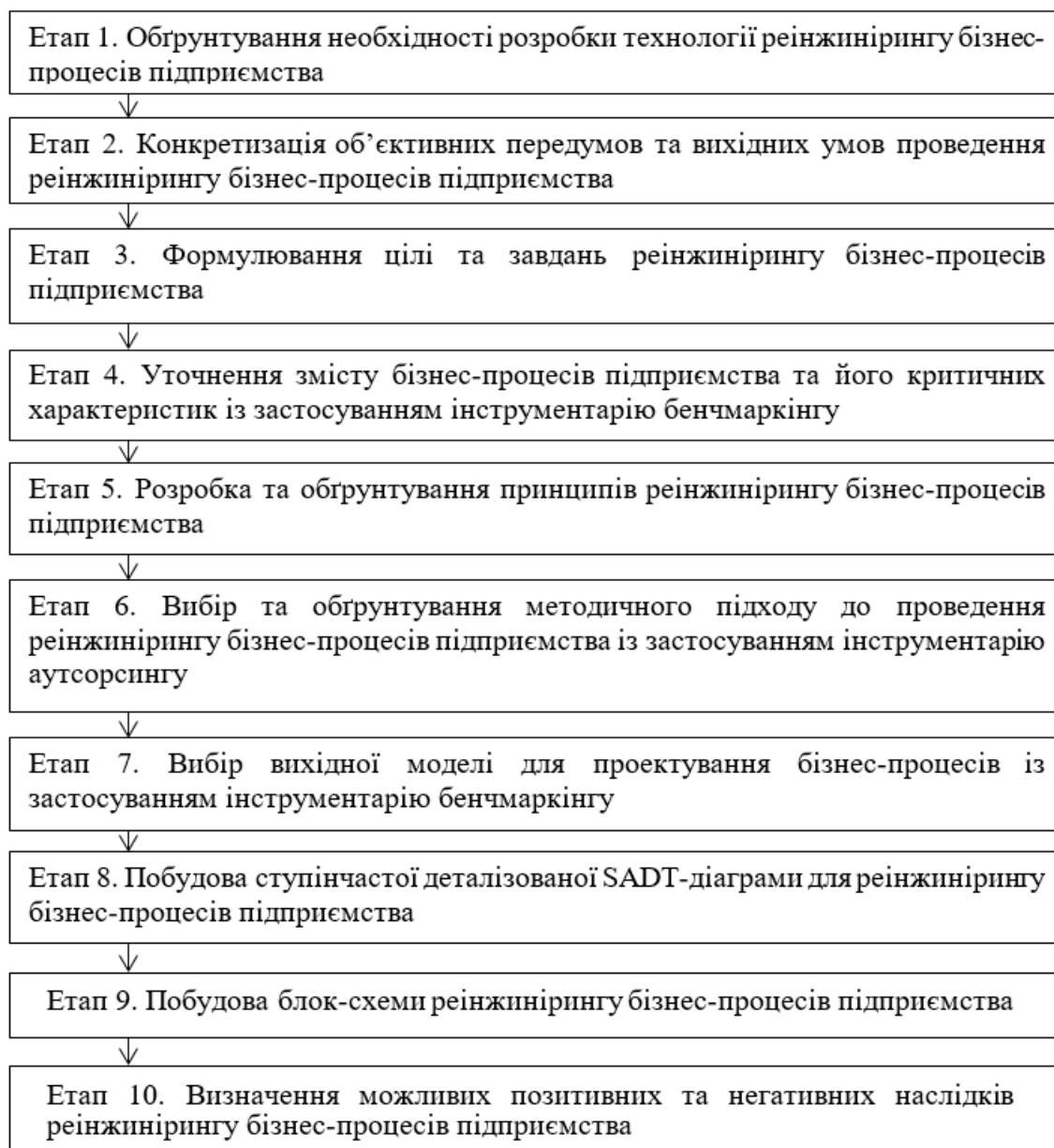


Рисунок 3.4 - Послідовність етапів реінжинірингу бізнес-процесів
ФОП Шеремета О. В. із застосуванням інструментарію

По-друге, реінжиніринг може покращити ефективність корпоративного стратегічного планування. У цьому процесі кожен бізнес-процес детально визначається та закріплюється за конкретними структурними підрозділами (бізнес-одиницями), відповідальними особами та виконавцями. [35, с. 230].

По-третє, реінжиніринг може поліпшити ділову активність керівників

компанії, адміністраторів та відповідальних осіб за структурні підрозділи. Це відбувається тому, що реінжиніринг дозволяє точно визначити окремі бізнес-процеси, а ефективне управління ними сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Це особливо актуально при розробці альтернативних стратегій розвитку для різних напрямів бізнесу у ФОП Шеремета О. В. відповідно до цілей реінжинірингу.

Таким чином, реінжиніринг є потужним управлінським інструментом для оцінки можливостей оптимізації всього бізнесу О.В. Шеремета. Ці підходи до реінжинірингу повинні бути визначені на другому етапі запропонованої методики, зокрема виявлення об'єктивних передумов і початкових умов для його впровадження.

Ряд етапів дає підстави для виділення трьох ключових принципів розвитку реінжинірингу: «радикальне перепроєктування» (мета: відновлення прибутковості та оборотності капіталу торговельної діяльності). ФОП Шеремета О. В. пропонує застосувати в процесі реінжинірингу бізнес-процесів такі ключові принципи:

- «Значне поліпшення» (мета: підтримка та посилення ліквідності та платоспроможності);
- «Збільшення ефективності» (мета: стратегічне зростання потенціалу компанії);
- «Оптимізація ефективності» (мета: стратегічне зростання потенціалу компанії).

Кожен із вищезазначених напрямів ґрунтується на використанні певних компонентів (рисунок 3.5):

- оцінка поточного стану компанії та виявлення можливостей для покращення її торговельної діяльності (аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів).
- розробка концепції реінжинірингу: створення альтернатив, їх оцінка та вибір, прийняття рішення щодо подальших дій, складання плану дій, бюджетування (прийняття рішення про напрямок дій і розробка бізнес-плану).
- впровадження: створення плану дій, що включає заходи, виконавців, відповідальних осіб, терміни, цілі, пріоритети, обмеження тощо; безпосереднє

впровадження, моніторинг процесу, оцінка проміжних результатів і координація програми.

Складові цілей реінжинірингу дозволяють визначити пріоритети для реалізації завдань у бізнес-процесах підприємства ФОП Шеремета О. В. Під час дослідження були сформульовані принципи, що лежать в основі розробки запропонованого проекту реінжинірингу бізнес-процесів приватного підприємства.

Один із принципів передбачає, що ФОП Шеремета О. В. має збільшити свою участь у наданні логістичних послуг та модернізації складських приміщень. В майбутньому планується пропонувати філіям комплексні послуги з організації процесів закупівлі, продажу та просування товарів, а також маркетингові послуги. Для фізичних осіб-підприємців ФОП Шеремета має бути передбачено додаткове фінансування шляхом безкоштовної оренди складських приміщень або створення нових типів складів, таких як консигнаційні склади, в певних регіонах.

Ці принципи вимагають застосування логістичного підходу до управління: 1) матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками в межах складу; 2) процесами постачання товарів; 3) організацією ритмічного постачання товарів до роздрібної мережі через відбір товарів та планування централізованих поставок.

У зв'язку з цим керівництву ФОП Шеремета О. В. слід приділити особливу увагу впровадженню новітніх технологій у складську логістику, зокрема автоматизованої системи управління (АСУ). Варто зазначити, що український ринок програмного забезпечення надає різноманітні рішення для автоматизації цих процесів.

Автоматизація управління складом покращує ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, однак перед її впровадженням необхідно провести оптимізацію для конкретних товарних категорій, враховуючи особливості обраного підходу до реінжинірингу. Впровадження АСУ починається з розробки оптимізованої моделі складської логістики, яка відповідає принципам реінжинірингу, наведеним на рисунку 3.6. (Додаток Е).



Рисунок 3.5 - Складові напрямів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів ФОП Шеремета О. В.

Застосування теорії логістичного менеджменту має стати пріоритетним підґрунтям для реструктуризації бізнес-процесів з метою ефективного використання складських приміщень.

Сучасні умови вимагають здатності ефективно управляти товаропотоками через встановлення договірних відносин між посередниками та вантажовідправниками, а також між перевізниками та вантажоодержувачами. Компанії повинні активно надавати свої послуги та матеріально-технічну інфраструктуру для організації товаропотоків, інтегруючись в глобальну логістичну систему.

Ми вважаємо, що впровадження логістичного управління на оптових складах з використанням інноваційних технологій не тільки принесе економічні вигоди

завдяки реінжинірингу бізнес-процесів, але й сприятиме більш швидкій адаптації до змін.

Висновки до розділу 3

Розробляючи стратегічні принципи впровадження бізнес-інжинірингу для підвищення конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В., запропоновано:

Створення методичного підходу для організації необхідності бізнес-інжинірингу. Розроблено теоретико-методичну базу для проведення комплексної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької діяльності ФОП Шеремета О. В., що дозволяє визначити доцільність та потенціал інжинірингу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Структура впровадження складається з шести взаємопов'язаних етапів, оскільки бізнес-інжиніринг є не лише інструментом для кардинальних змін, але й засобом для повної діагностики підприємства та оцінки необхідності його впровадження.

Імплементация бізнес-інжинірингу з фокусом на підвищення конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В. спрямована на вирішення питань, що забезпечать покращення основних показників господарської діяльності, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість бізнес-процесів.

У роботі проаналізовані основні аспекти трансформації підприємства, зокрема зміни в організаційній структурі та вплив людського фактора. Також запропоновано схему впровадження інжинірингу в приватному бізнесі ФОП Шеремета О. В. та визначено напрями вирішення проблем і мінімізації потенційних втрат.

Обґрунтовано важливість комплексного підходу до реінжинірингу та акцентовано на значенні врахування існуючої корпоративної культури підприємства.

Проаналізовано основні етапи, методи та підходи до управління реінжинірингом бізнес-процесів з практичної точки зору, а також представлено характеристику якісних ознак успішного реінжинірингу в бізнесі ФОП Шеремета О. В.

Підвищення ефективності бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В. за допомогою інжинірингу передбачає активізацію надання логістичних послуг та участь у модернізації складських приміщень. Автоматизація управління складом значно покращує ефективність інжинірингу бізнес-процесів, які повинні бути попередньо оптимізовані для конкретних товарних категорій в рамках ланцюга товаропотоків, з урахуванням особливостей обраного сценарію реінжинірингу. Такий підхід, що включає логістичне управління оптовими складами з використанням інноваційних технологій, не лише забезпечить економічні вигоди через реінжиніринг бізнес-процесів, а й сприятиме прискоренню процесу адаптації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи визначення бізнес-інжинірингу як ключового елемента забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Досліджено сутність бізнес-інжинірингу як управлінської концепції, а також особливості інжинірингу бізнес-процесів; обґрунтовано інструменти впровадження бізнес-інжинірингу на підприємстві; визначено роль бізнес-інжинірингу у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Поняття «бізнес-інжиніринг» ґрунтується на наукових та структурних принципах і істотно відрізняється від таких термінів, як індивідуальне або вузькоспеціалізоване проектування. Бізнес-інжиніринг застосовує системний підхід і використовує різноманітні методи при розробці структури підприємства. Метою цієї концепції є створення інноваційних рішень при розбудові бізнесу.

Досліджено етимологію визначення «інжиніринг», а також детально розглянуто сутність і роль реінжинірингу в сучасному бізнес-середовищі. Визначено ключові особливості, характеристики та передумови виникнення і використання реінжинірингу в діяльності підприємств. Представлено типи конфігурацій відповідно до фінансового стану та поточних характеристик підприємства, а також деталізовано цілі використання реінжинірингу в діяльності підприємства.

У роботі запропоновано авторське визначення антикризового реінжинірингу, а також детально розглянуті принципи антикризового інжинірингу. Доведено, що їх ефективна реалізація неможлива без використання сучасних інформаційних технологій. Наведено порівняння основних відмінностей між поетапною оптимізацією та реінжинірингом бізнес-процесів. Окреслено переваги, недоліки та перспективи застосування інжинірингу бізнес-процесів у діяльності сучасних підприємств. Уточнено типові проблеми, помилки та труднощі, що виникають під час впровадження реінжинірингу в діяльність суб'єктів господарювання, а також

запропоновано напрямки їх вирішення.

У другому розділі роботи здійснено аналіз конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В., розглянуто загальну характеристику діяльності підприємства та основні техніко-економічні показники. Оцінено передумови для проведення інжинірингу бізнес-процесів у ФОП Шеремета О. В., а також рівень конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз господарської діяльності підприємства показує, що з 2021 по 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції ФОП Шеремета О. В. демонструє зростання. Заробітна плата працівників також зростала стабільно, що можна пояснити як законодавчим підвищенням мінімальної заробітної плати, так і загальним зростанням середньої заробітної плати в регіоні.

У 2022 році майно ФОП Шеремета О. В. збільшилося на 8438,0 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, що переважно було спричинено зростанням необоротних та оборотних активів. У 2023 році активи підприємства знову зросли на 9575,0 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. У складі необоротних активів спостерігається зростання нематеріальних активів на 279,5 тис. грн у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році їх значення зменшилося на 28,5 тис. грн. Капітальні інвестиції підприємства також помітно збільшилися протягом звітного періоду.

Основні засоби збільшилися на 945,0 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком та зменшилися на 385,0 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Ці зміни пов'язані з введенням в експлуатацію матеріальних основних засобів. В інших фінансових інвестиціях ФОП Шеремета О.В. змін немає.

У 2021 році найбільшу частку в оборотних активах ФОП Шеремета О. В. складала товарна дебіторська заборгованість, а в 2022 році — дебіторська заборгованість за виданими авансами, яка становила 59,0%. Дебіторська заборгованість з бюджетом зросла на 23,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 45,0% порівняно з попереднім роком. Частка іншої поточної дебіторської заборгованості була незначною. Загалом, динаміка дебіторської заборгованості зросла на 17,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 19,7% у

2023 році порівняно з 2022 роком.

Щодо джерел фінансування активів, найбільшу частку займав власний капітал ФОП Шеремета О. В. У 2021 році його частка становила 97,8% від загальних фінансових ресурсів підприємства, з незначним зменшенням до 97,6% у 2023 році. Забезпечення майбутніх витрат і платежів знизилося на 52,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 59,1% у 2023 році в порівнянні з попереднім роком. Поточні зобов'язання також зросли з 976,0 тис. грн у 2021 році до 1 539,5 тис. грн у 2023 році.

Для розробки стратегічних підходів до впровадження бізнес-інжинірингу з метою підвищення конкурентоспроможності ФОП Шеремета О. В. було запропоновано створення методичного підходу до організації бізнес-інжинірингу. Також запропоновано впровадження бізнес-інжинірингу для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його бізнес-процесів на основі інжинірингу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 113–116.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. Донецький держ. унт економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 37 с.
3. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27. (дата звернення: 15.11.2024).
4. Гуцало А.В. Розробка операційних модулів цільового аудиту проектів реінжинірингу підприємств-виконавців у підрядному будівництві. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5355> (дата звернення: 15.11.2024).
5. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки : ел. наук. фахове видання. Миколаїв : Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. Вип. 13. 2016. С. 264-270.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.
7. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3. С. 124-130.
8. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 158-164.
9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
10. Момот О.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. Високі технології в машинобудуванні. зб. наук. пр.

Харків : НТУ "ХПІ", 2010. Вип. 1 (20). С. 140-149.

11. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами водного транспорту. Водний транспорт. 2019. Вип. 1. С. 159-165.

12. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2016. № 6(28). С. 79-87.

13. Сердюк Т.М. Реінжиніринг як запорука успіху. Великі війни, великі трансформації: історична соціологія 20-го століття, 1914-2014: Матеріали міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 27-28 листопада 2014 р.). К.: Політехніка, 2014. 337 с. С. 316-317.

14. Троц І.В. Реінжиніринг або управління змінами на підприємстві. Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. 30 січня 2013 р. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. Т. 1. С. 283-286.

15. Погребняк С.О., Грушко А.С., Турчак В.В. Перспективи застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах України. Стратегічні питання світової науки – 2014: матеріали X міжнародної науково-практичної конференції 7-15 лютого 2014 р. Przemysl: «Nauka i studia», 2014. Т. 3. Економічні науки. С.47-50.

16. Інституціональна трансформація розвитку економіки України : колективна монографія. За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 272 с. С.237-254.

17. Кармазіна Т.Р., Захарова О.В. Бізнес-інжиніринг як концепція управління. URL <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/262.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

18. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю., Шишковський С. В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 727. С. 286–291.

19. Самуляк В. Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. Маркетинг та логістика в системі

менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів: Львівська політехніка. 2012. С. 380–382.

20. Грінченко Р., Кошельок Г., Тарасова Ю. Інструментарій впровадження бізнес-інжинірингу на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. № 6 (73). С. 78-89.

21. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. Науковий журнал. 2017. № 2. С. 223–231.

22. Новіков В.С. Інноваційні технології як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Теорія і практика сучасної науки: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. К. : Міжнар. центр наук. дослід., 2018. Ч. 1. С. 31–35.

23. Соболева Г.Г. Інноваційні технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. № 2 (54). 2018. С. 424–427.

24. Шарко М.В., Алексєєв А.В., Кокина Л.А. Роль аутсорсингу та інжинірингу в підвищенні конкурентоспроможності переробних підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 129–135.

25. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами. Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. К. : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. 144 с.

26. Переддипломна практика : програма і методичні рекомендації щодо її організації та проведення для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2023. 144 с.

27. Митко А.Ю. Бізнес-інжиніринговий підхід до побудови моделі компанії. URL:<http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream-221-223.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

28. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових

підприємств. URL:https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_eengineering_business_processes_of_industrial_enterprises.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

29. Паливода О.М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8573> (дата звернення: 16.11.2024).

30. Башинська І. Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. Бізнесінформ. 2019. № 8. С. 211–212.

31. Бондаренко С.А. Системне забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 563 с.

32. Денисова О.О. Керування змінами архітектури підприємства на основі міжкомпонентних зв'язків. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 161-167.

33. Карпущенко М.Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників. Комунальне господарство міст. 2019. том 2. випуск 148. С. 89–93.

34. Єсіна, О., Лінгур Л. Інжиніринг бізнес-архітектури підприємства для прогнозування соціально-економічних процесів. Підприємництво та інновації, 2020. №11-2. С. 124-130.

35. Попов О. В., Мехович С. А. Технологічний аудит в концепції технологічного реінжинірингу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 4. С. 230–240.

36. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. Бізнесінформ. 2018. № 8. С.70-75.

37. Попов О. В., Мехович С.А. Управління якістю та бізнес-процеси в концепції технологічного реінжинірингу. URL:<http://eee.khpi.edu.ua/article/view/265038> (дата звернення: 16.11.2024).

38. Кошельок Г.В Жамбей Т.В. Бізнес-інжиніринг як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. URL:<http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/54-68.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).