

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29.31 ПЗ

ПЕРЦЬОВОГО В’ЯЧЕСЛАВА ВАСИЛЬОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

НУБІП України

УДК 005.93

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

Анастасій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІБ)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОБТУН

(підпис)

(ПІБ)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Моделювання та планування бізнес-процесів на підприємстві
та напрямки їх удосконалення»

НУБІП України

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

НУБІП України

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

К.Є.Н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОБТУН

(підпис)

(ПІБ)

НУБІП України

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.є.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Володимир КРАЄВСЬКИЙ

(підпис)

(ПІБ)

Виконав

В'ячеслав ПЕРЦОВИЙ

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІБ)

НУБІП України

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Віталій ЛУЦЯК
(названий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)
2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Перцьовому В'ячеславу Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)
Освітня програма Адміністративний менеджмент
(назва)
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Моделювання та планування бізнес-процесів на підприємстві та напрями їх удосконалення»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 № 1916
р. «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, наукові матеріали, статті

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕНЖИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»
3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕНЖИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30» _____ грудня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Володимир КРАСВСЬКИЙ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

В'ячеслав ПЕРЦОВИЙ

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Функціонування підприємств в умовах пролонгації

кризи на тлі турбулентності ринкового середовища, динамізму та глобалізації

ринків стимулює їх до пошуку засобів нівелювання негативних впливів

зовнішнього середовища. Одним з інструментів антикризового управління є

реінжиніринг бізнес-процесів, який є особливо актуальним в умовах України,

де виникає потреба у швидкій адаптації до впливу чинників нестійкого

зовнішнього середовища.

Метою даного дослідження є визначення теоретико-методичних

полежень та практичних рекомендацій щодо запровадження і реалізації

реінжинірингу бізнес-процесів українських підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

обґрунтувати необхідність пересмислення бізнес-процесів підприємства в умовах кризи;

– визначити сутнісну характеристику реінжинірингу бізнес-процесів та

основних етапів його імплементації на підприємстві;

– розглянути методика оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;

– навести загальну характеристику господарської діяльності

підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– проаналізувати фактори бізнес-середовища підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– визначити ефективність існуючих бізнес-процесів підприємства АТ

«Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– окреслити основні етапи імплементації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;

– виявити та надати рекомендації щодо перепроєктування неефективних бізнес-процесів підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– здійснити оцінку ефективності реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняного підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства.

Предмет дослідження є теоретичне обґрунтування необхідності реінжинірингу бізнес-процесів та практичні рекомендації до оцінки ефективності його впровадження на підприємстві.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному підході, що охоплює як теоретичний, так і практичний аналіз.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 25-26 жовтня 2023 р.).

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МОДЕЛЮВАННЯ,

ПЛАНУВАННЯ,

БІЗНЕС-ПРОЦЕС,

УДОСКОНАЛЕННЯ,

ПІДПРИЄМСТВО,

РЕІНЖЕНІРИНГ,

ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ	
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Необхідність переосмислення бізнес-процесів підприємства в умовах кризи	11
1.2. Сутнісна характеристика реінжинірингу бізнес-процесів та основні етапи його імплементації на підприємстві	16
1.3. Методика оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	24
РОЗДІЛ 2	28
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА АТ "ІНТЕРПАЙП НМТЗ"	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ "ІНТЕРПАЙП НМТЗ"	28
2.2. Аналіз факторів бізнес-середовища підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»	44
2.3. Визначення ефективності існуючих бізнес-процесів підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»	48
РОЗДІЛ 3	52
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	52
3.1. Основні етапи імплементації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві	52
3.2. Виявлення та перепроєктування неефективних бізнес-процесів підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»	54
3.3. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняного підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. Функціонування підприємств в умовах пролонгації кризи на тлі турбулентності ринкового середовища, динамізму та глобалізації ринків стимулює їх до пошуку засобів нівелювання негативних впливів зовнішнього середовища. Одним з інструментів антикризового управління є реінжиніринг бізнес-процесів, який є особливо актуальним в умовах України, де виникає потреба у швидкій адаптації до впливу чинників нестійкого зовнішнього середовища.

НУБІП України

Аналіз економічних результатів діяльності вітчизняних підприємств за 2018-2022 рр. виявив, що більше ніж третина підприємств збиткові (39,1 %), а середній рівень рентабельності по галузі коливається на рівні 1,2 %. Це обумовлено тим, що більшість вітчизняних підприємств відчуває брак оборотних коштів, обмеженість кредитних ресурсів, тому необхідні інструменти, які забезпечують мінімізацію витрат, посилення конкурентних переваг управління. Такі умови стимулюють підвищення ефективності бізнес-процесів управління підприємств через використання інструментарію реінжинірингу.

НУБІП України

НУБІП України

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У межах управління бізнес-процесами реінжинірингом займалася низка вітчизняних та зарубіжних науковців, які зробили значний внесок у дослідження організаційних засад та науково-методичних підходів до реалізації концепції реінжинірингу на всіх етапах: від проектування до оцінки ефективності, а саме: Дж. Брендон [1], П.В. Брінь [2], О. В. Виноградова [3], Т. Давенпорт [4], М. Робсон [5], Л. Таранюк [6], Р. Патюрель [7], Л. І. Федулова [8], Д. Харрінгтон [9], Дж. Чампі [10], М. Хаммер [10], М. Д. Шапот [11], Л. Шейн [12], Дж. Шорт [13] та ін. Однак, недостатньо дослідженим є питання імплементації реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та оцінка їх ефективності.

НУБІП України

НУБІП України

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо запровадження і реалізації реінжинірингу бізнес-процесів українських підприємств.

НУБІП України

Досягнення мети зумовило необхідність вирішити наступні завдання:

– обґрунтувати необхідність переосмислення бізнес-процесів підприємства в умовах кризи;

– визначити сутнісну характеристику реінжинірингу бізнес-процесів та

основних етапів його імплементації на підприємстві;

– розглянути методику оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;

– навести загальну характеристику господарської діяльності

підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– проаналізувати фактори бізнес-середовища підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– визначити ефективність існуючих бізнес-процесів підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»;

– окреслити основні етапи імплементації реінжинірингу бізнес-процесів

на підприємстві;

– виявити та надати рекомендації щодо перепроєктування неефективних бізнес-процесів підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний

завод»;

– здійснити оцінку ефективності реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняного підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування необхідності реінжинірингу бізнес-процесів та практичні рекомендації до оцінки ефективності його впровадження на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності досліджуваного

підприємства, Інтернет-сайти, результати науково-дослідних розробок і

науково-практичних конференцій, публікацій періодичних, науково-фахових видань, зарубіжні видання тощо.

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНГІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

НУБІП України

1.1. Необхідність переосмислення бізнес-процесів підприємства в умовах кризи

У стандарті ISO 9000-2001 процес визначається як «набір взаємопов'язаних або взаємодіючих заходів, що перетворюють входи на виходи». Проте зараз у літературі можна зустріти багато визначень бізнес-процесу. Розглянемо деякі них.

НУБІП України

1. Бізнес-процес – це система послідовної, піднеспрямованої та регульованої діяльності. Це заходи, які перетворюють входи процесу на виходи (результати процесу), використовуючи управління та ресурси, і отримані результати є цінними для споживачів.

НУБІП України

2. Бізнес-процес – це будь-яка організована і стабільна діяльність всередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами.

НУБІП України

3. Бізнес-процес – це низка визначених, вимірюваних завдань, які виконуються людьми та системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату.

4. Бізнес-процес являє собою стійку, цілісну послідовність виконання функцій, спрямовану на створення результату, який є цінним для споживача.

НУБІП України

5. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в яких використовується один або більше типів ресурсів (вхідні дані), і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача.

НУБІП України

6. Бізнес-процес – це логічно виорядкована послідовність операцій, спрямована на досягнення конкретної бізнес-мети.

Ці визначення відрізняються один від одного акцентами або описом основних функцій (що, до речі, залежать від типу бізнес-процесу, як буде розглянуто нижче). Наприклад, у визначеннях 3, 4, 5 більше уваги приділено структурній складовій, визначення 2 і 4 орієнтовані на перетворення і менш акцентовані на структурну складову – межі процесу і порядок діяльності у часі і просторі, у визначеннях 1, 3, 4 більше уваги приділено клієнтам – внутрішнім і зовнішнім, але всі вони збігаються у головному і мають спільні риси.

Підсумовуючи описані визначення, ми можемо скомпільовати наступний список характеристик бізнес-процесу:

1. **Визначеність.** Процес має чітко визначені межі, вхідні та вихідні дані.
2. **Упорядкованість.** Процес повинен складатися з дій, які упорядковані у часі та просторі (послідовність).
3. **Клієнт.** Має бути одержувач результату процесу – клієнт.
4. **Додавання вартості.** Трансформація, що відбувається в процесі, повинна підвищити клієнтську цінність.
5. **Вбудованість.** Процес не може існувати сам по собі, він має бути вбудований в організаційну структуру.
6. **Крос-функціональність.** Процес може, але не обов'язково, охоплювати кілька функцій.

Часто ідентифікація власника процесу (тобто особи, відповідальної за постійне його вдосконалення) розглядається як необхідна умова. Іноді власник процесу є тією самою особою, яка виконує цей процес.

У межах даного посібника ми будемо використовувати такі визначення:
Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності, в якій за допомогою керувального впливу та використання ресурсів вхідні процеси перетворюються на виходи (результати процесу), що є цінними для споживачів.

Вхід бізнес-процесу – це ресурси та або інформація, необхідні для його виконання.

Вихід бізнес-процесу – це результат (продукт, послуга) його здійснення.

Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, необхідне для його реалізації, інформацію про нього, керує його перебігом і несе відповідальність за його результати і ефективність.

Постачальники та клієнти бізнес-процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Зовнішні клієнти розглядаються відносно до організації в цілому або стосовно її бізнес-процесів, причому такими є не тільки споживачі продукції або послуг, а ще всі ті учасники, які використовують результати діяльності компанії, а саме інформацію, фінансові і матеріальні ресурси, людей.

Внутрішніми клієнтами є функціональні підрозділи – виконавці та процеси, що застосовують результат виконання (вихід) процесу, тобто ті, з якими даний бізнес-процес взаємодіє.

Коли мова йде про реінжиніринг, то зазвичай розуміється перепроєктування процесів, які дозволяють підприємству переорієнтуватися в новий, більш ефективний режим роботи. Насправді, поняття реінжинірингу бізнес-процесів трактується його батьками-основоположниками, як комплексне і кардинальне перетворення всього бізнесу. Дійсно, справжній якісний реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє виключити багато патологічних проблем бізнесу.

Організація ефективного менеджменту в «західних» компаніях є наслідком їх глибокого розуміння невід'ємності двох компонентів ефективного управління – об'єктно-логічного управління та соціально-психологічного управління. Для компаній такі поняття, як місія, соціум, цінності, переконання, корпоративна культура, командний дух, психологія управління є не тільки звичними, а й такими, що ефективно застосовуються на практиці. Якщо реорганізація управління спирається тільки на об'єктно-логічне управління, тобто передбачає створення досконалих логічних схем протікання процесів і цим прагне домогтися бажаного успіху, то лідерів таких компаній чекатиме розчарування.

Реінжиніринг – це не тільки перепроєктування бізнес-процесів, в більшій мірі – це процес переосмислення бізнесу. Для того, щоб результати цього потужного інструменту підвищення результатів діяльності підприємства були максимальними, потрібно зрозуміти, що проведення реінжинірингу також означає зміну цінностей, зміну відносин в організації, зміну мислення членів організації, починаючи з найвищого керівництва і закінчуючи персоналом. Також необхідно розуміти, що домогтися значних результатів від реінжинірингу неможливо без усвідомленого розуміння всієї глибини змін, які очікують організацію.

Про зміну цінностей в результаті реінжинірингу пишуть Майкл Хаммер і Джеймс Чампі [10]. Коли Хаммер і Чампі підводять підсумки багаторічної практики проведення реінжинірингу, то з їхніх міркувань проглядається певна закономірність – переважна більшість чинників, що негативно вплинули на проведення реінжинірингу відносяться до соціально-психологічного управління. Перетворення наптовхувалися на перешкоди, створені людьми, які не були зацікавлені в таких перетвореннях. Причин такої поведінки безліч, наприклад: недолік компетентності і небажання розвиватися, страх втратити «насиджене місце», відсутність лідерів і командного духу тощо. У центрі всіх цих опорів нововведень були люди, які мають свої погляди і інтереси, які далеко не завжди співпадали з інтересами організації, а також ті, які мають певні психологічні особливості, які і для них самих, і для організації є «гальмом прогресу». Розглянемо деякі з них [10]:

1) спроба скорегувати процес, а не змінити його:

Організації часто витрачають багато сил і коштів, щоб уникнути радикальної перебудови, пов'язаної з реінжинірингом, адже компанії вважають за краще дотримуватися знайомих процесів, навіть якщо ті є джерелом проблем; до того ж вже існує підтримуюча ці процеси інфраструктура. Здається, що вдосконалити їх набагато легше і розумніше, ніж повністю відмовитися від них і почати спочатку. Поступовість – шлях найменшого опору для більшості організацій – провалу реінжинірингу.

2) *готовність задовольнятися малими результатами:*

для великих результатів потрібні великі цілі. Рішучість компанії провести масштабний реінжиніринг піддається вирішального випробування, коли хтось пропонує невелику зміну; бажання піти легким шляхом і задовольнятися малим. Але найнебезпечніше те, що невеликі кроки підсилюють культуру поступовості, позбавляючи компанію відваги і ризикованості.

3) *поступне згортання реінжинірингу:*

деякі компанії відмовляються від реінжинірингу або скорочують масштаб перетворень при перших же ознаках проблем. Але існують компанії, які припиняють реінжиніринг при перших ознаках успіху – як тільки їх зусилля починають приносити користь. Перший успіх стає приводом для повернення до звичного методу ведення справ.

4) *неприйняття всіх аспектів реінжинірингу, крім перебудови процесу:*

компанія або взялася за впровадження реінжинірингу без розуміння його суті і наслідків, або залучила до роботи непрофесійних фахівців. Спеціаліст з проведення реінжинірингу, в першу чергу, повинен розкрити перед керівництвом компанії глибину перетворень, майбутній обсяг роботи, і новий образ компанії після реорганізації. Багато лідерів відмовляються від реінжинірингу з тієї причини, що в оновленій компанії вони будуть себе відчувати чужорідним об'єктом, так як нові корпоративні цінності і принципи будуть конфліктувати з колишніми цінностями і принципами лідера.

В умовах кризи, вітчизняні менеджери, окрім випадків, наведених вище, допускають фатальні помилки в оптимізації бізнес-процесів. Серед яких:

- «заморожування» проектів, спрямованих на розвиток (інвестиційних проектів);
- згортання збиткових напрямків, не дочекавшись окупності;
- продаж непрофільних, неефективних або допоміжних активів;
- зменшення премій і зарплат співробітникам;
- звільнення, скорочення співробітників;

– «заморожування» внутрішніх проєктів розвитку [14, с. 44].

Також під час оптимізації діяльності взагалі, і бізнес-процесів, зокрема, як правило, допускається чотири типи помилок:

– концентрація на несуттєвих, але психологічно значущих деталях;

– використання інтуїції замість технологій;

– використання технології оптимізації процесів не за призначенням;

– особиста участь топ-менеджерів у безпосередній роботі [15, с. 1].

Отже, перепроекування бізнес-процесів є основним технологічним завданням реінжинірингу. У той же час, розробники цієї технології визнають

вирішальне значення в успіху перетворень іншій області управління підприємством, яка, на перший погляд, до бізнес-процесів не має відношення, – їх переосмислення.

1.2. Сутнісна характеристика реінжинірингу бізнес-процесів та основні етапи його імплементації на підприємстві

В умовах зростаючої конкуренції підприємствам доводиться постійно удосконалювати і поновлювати свій бізнес. Реінжиніринг є відносно новим

підходом і являє собою один із сучасних напрямів теорії та практики

управління бізнес-змінами, за допомогою якого досягаються якісні перетворення в системі керування. Його формально визначили Майкл Хаммер (Hammer) і Джеймс Чампі (Chamru) у двох своїх статтях 1990 року. А

популярності це поняття набуло після публікації в 1993 році їх книги

«Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі». Однак, сама ідея

фактично використовувалася задовго до цього. Тому реінжиніринг не стільки

«винайдений», скільки виявлений дослідниками найбільш успішних компаній

США.

Першими галузями, де він активно застосовувався, стали страхування,

телекомунікації та енергетика. Потім естафету перейняли хімічна

промисловість, електроніка, банки і урядові установи. Чим більш «процесно-

орієнтованою» була галузь до реінжинірингу, тим легше проходив цей процес.

Reінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності компанії (витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність).

До його основних характеристик належать:

1. Фундаментальність, бо визначається *ЩО, ЧОМУ*, а потім *ЯК* робити, тобто стратегія бізнесу;

2. Радикальність, позаяк передбачається відмова від існуючих структур і процедур; створення бізнесу наново;

3. Істотне поліпшення результатів діяльності, оскільки воно є суттєвим (в десятки і сотні разів);

4. Безліч «внутрішніх кроків» підприємства – бізнес-процесів, що закінчуються створенням продукції. Призначення кожного полягає в тому, щоб запропонувати споживачу продукт (послугу), який задовольняє його за вартістю, сервісом та якістю.

Отже, вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Виходячи зі змісту цього твердження, можна визначити такі *ключові моменти*:

По-перше, треба почати з «чистого аркуша»: реінжиніринг не передбачає нічого заданого, на кожному кроці просування ставиться запитання: «Чому саме так, а не інакше?» або «Чи можна це зробити не так, за допомогою зовсім інших засобів, або взагалі не виконувати роботу?» Як

свідчить аналіз практичної діяльності підприємств здебільшого певна робота відбувається лише тому, що так потрібно, адже її завжди робили до мене, відтак і я повинен.

По-друге, реінжиніринг бізнес-процесів піддає сумніву багато узвичаєних припущень стосовно множини речей і явищ, властивих бізнесу та виробничій діяльності підприємств.

По-третє, він використовується там, де необхідне суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства. Якщо справи йдуть досить добре,

показники компанії відхиляються від планових тільки на 10 %. Коли бажано прискорити обслуговування клієнтів лише на 10 %, підприємство не потребує реінжинірингу.

Іншими словами, реінжиніринг є революційним методом точкової або комплексної трансформації компанії, який сприяє різкому збільшенню ефективності за рахунок зміни бізнес-процесів, налаштування або зміни існуючої бізнес-моделі. Його сутність полягає у розпізнанні основних бізнес-процесів, їх докладне дослідження та вивчення, опис зрозумілою мовою та аналіз з метою подальшої оптимізації.

Багато сучасних компаній приходять до розуміння потреби реінжинірингу задля збільшення загальної ефективності бізнесу. До цього спонукають наступні фактори:

- необхідність подання інвесторам діяльності компанії з урахуванням міжнародних стандартів, що описують бізнес-процеси;
- підготовка підприємства до сертифікації згідно з міжнародною системою якості ISO;
- створення нових підрозділів або напрямків діяльності компанії.

Перевагами реінжинірингу є:

- чіткий опис діяльності організації та усіх її підрозділів;
- регламентація й однозначне встановлення результатів роботи кожного співробітника;
- легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідність до вимог стандартів якості ISO 9000;
- скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог;
- прозорість бізнес-системи, легкість впровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур.

Реінжиніринг необхідний і корисний у таких випадках:

1. Коли фірма перебуває у стані глибокої кризи, що може проявитися у неконкурентному рівні витрат, відсутністю попиту на продукцію. Крім того, проблему посилюють такі чинники як скорочення традиційних ринків сировини, низький рівень менеджменту тощо.

2. Якщо сучасний стан організації можна вважати задовільним, але прогнози її діяльності в майбутньому є несприятливими. Тобто підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями у таких питаннях як конкурентоздатність, дохідність, рівень попиту тощо. Тоді, використовуючи методи реінжинірингу, реагують на негативні зміни обставин, поки вони ще не набули фатального характеру.

3. Реалізувати можливості реінжинірингу спроможні *благополучні, швидкозростаючі і агресивні фірми*. Їх завдання полягає у прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Реінжиніринг у цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Компанії, котрі вважають, що знайшли найкращу модель роботи, яку не варто міняти, з часом наздоганяються й випереджаються більш гнучкими фірмами, а самі все гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури у цілому. Тому реінжиніринг – це сучасний засіб виживання підприємств.

Іншими словами, можна виділити **два його види**: *в умовах кризи та стратегічний*. Потреба в останньому виникає у разі несприятливих прогнозів розвитку або з метою більшого відриву від конкурентів. Він є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і одним із інструментів досягнення довгострокових цілей.

Методичний грамотний реінжиніринг бізнес-процесів знижує витрати, збільшує продуктивність робіт, підвищує якість продукції, посилює гнучкість систем управління, що особливо актуально для більшості промислових підприємств із застарілою організаційною структурою, і в кінцевому підсумку здатен вивести середню компанію на передові позиції.

Для ефективної та безперервної виробничо-комерційної діяльності необхідні процеси, що забезпечують мінімізацію витрат, комерціалізацію інноваційної продукції, зростання рівня конкурентоспроможності підприємства. Актуальним інструментарієм для досягнення зазначених вище процесів є реінжиніринг бізнес-процесів управління, що дозволяє керівництву

радикально переосмислювати місію підприємства та шляхи її виконання з метою посилення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках. Недооцінені результати ефективного проведення реінжинірингу

бізнес-процесів на деяких підприємствах стимулювали економічну думку

шляхом перегляду цілей та політики підприємств, удосконалення організаційно-економічного механізму, перепроєктування усталених неефективних бізнес-процесів.

Низка вітчизняних науковців здійснила велику кількість досліджень, що конкретизують окремі напрями діяльності підприємства: бізнес-процеси трудових ресурсів, управління тощо.

Найбільш поширені визначення поняття реінжинірингу зарубіжними науковцями подано у табл. 1.1.

З вище розглянутих трактувань реінжинірингу, зазначено, що перепроєктування та перебудови бізнес-процесів підприємства, запровадження досконало нових і ефективних схем призведе до поліпшення та вдосконалення критичних показників виробничої діяльності, оптимізації робочих потоків та підвищення продуктивності. Застосування реінжинірингу

бізнес-процесів підприємства – це початок нової виробничо-комерційної діяльності, яка не враховує того, що було раніше.

Таблиця 1.1

Зарубіжні наукові підходи до визначення поняття реінжинірингу

Вчені-науковці	Підхід до трактування
М. Хаммер і Дж. Чампі	Фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова чи зміна бізнес-процесів у розрізі яких підприємство здійснює свою

П. Морріс	діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість Реінжиніринг бізнес-процесу – це процес, який визначає діяльність підприємства та підвищує її рівень ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів
М. Робсон та Ф. Уллах	Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.
Р. Патюрель	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке та радикальне реконструювання стратегічних та виробничих процедур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення їх продуктивності
Р. Манганелі і М. Клейн	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства бізнес-процесів і систем та підтримуючих її бізнес-процеси організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 7, 10, 16]

Найбільш поширені визначення поняття реінжинірингу вітчизняними науковцями подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Вітчизняні наукові підходи до визначення поняття реінжинірингу

Вчені-науковці ¹	Підхід до трактування ²
Є.В. Попов і М. Д. Шапот	Реінжиніринг – кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови підприємства.
О.В. Виноградова	Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності.
Т.В. Пуліна	Реінжиніринг – це аналіз і корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією у результаті чого суттєво зростає ефективність діяльності організації.
Л.В. Шейн	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.

Джерело: систематизовано автором на основі [3, 11, 12, 17]

Аналізуючи праці вітчизняних вчених, розглядаючи різні трактування поняття реінжинірингу бізнес-процесів, зазначимо, що за змістом поняття подібні до визначень зарубіжних вчених і головною метою є кардинальне, критичне перепроєктування, реорганізація бізнес-процесів підприємства.

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємства є реалізація цілей з метою підвищення ефективності діяльності підприємства,

забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості. У залежності від поставлених завдань, реінжинірингом бізнес-процесів можна досягти різних цілей у діяльності підприємства [18, с. 124]: скорочення терміну виходу товару на ринок, швидке реагування на попит на товар, підвищення якості товару, зменшення собівартості товару, зменшення витрат підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Визначення реінжинірингу містять у собі три ключові характеристики, зображених на рис.1.1.



Рис.1.1. Ключові характеристики реінжинірингу [18]

1) *істотне поліпшення* – це не тільки покращення певного параметра підприємства або роботи окремої ланки його діяльності. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву, що і є окремим параметром реінжинірингу;

2) *радикальне перепроєктування* – це звернення до першопричин та першооснов речей. Тобто, реінжиніринг – це не тільки проведення косметичних заходів та часткових змін, а відмова від неефективних застарілих методів управління та перехід нових підходів до виконання робіт;

3) *підвищення рівня ефективності бізнес-процесу* – це процес у якому дії, операції, які реалізують одну або декілька бізнес-цілей підприємства.

Основні етапи організації та здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві відображено на рис.1.2.

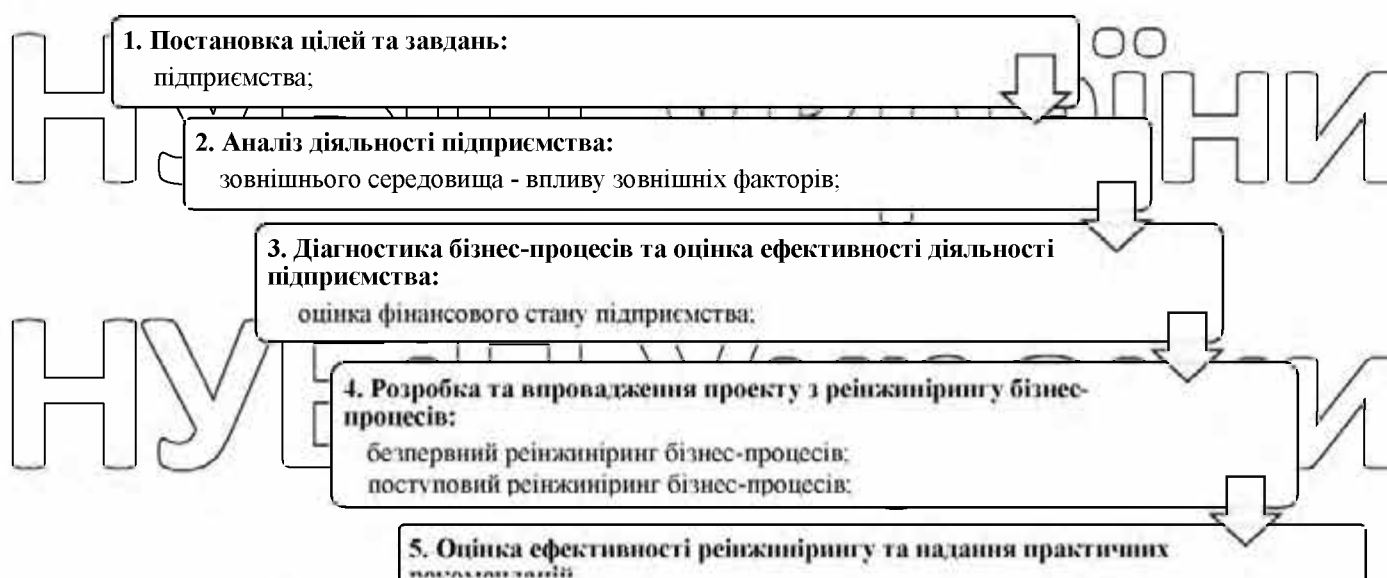


Рис. 1.2. Основні етапи організації та здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві [19]

Перший етап організації та здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві передбачає формулювання місії, цілей та завдань спочатку підприємства, а потім – проекту з реінжинірингу бізнес-процесів.

Другий етап призначений для стратегічного аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства загальновідомими інструментами – SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

На *третьому етапі* здійснюється діагностика бізнес-процесів та оцінка ефективності діяльності підприємства через оцінку фінансового стану підприємства, його фінансового потенціалу.

Четвертий етап передбачає розробку та впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів, який, в свою чергу, поділяється на: безперервний, поступовий та першочерговий.

На *п'ятому, заключному, етапі* здійснюється оцінка ефективності реінжинірингу та надання практичних рекомендацій для підприємства щодо подальших дій у сфері політики реінжинірингу бізнес-процесів.

Отже, виходячи з вищезазначеного, реінжиніринг бізнес-процесів є не тільки інструментом кардинальних змін, але й інструментом повної діагностики підприємства та визначення необхідності його проведення, тому

структура запровадження реінжинірингу налічує п'ять розглянутих взаємопов'язаних етапів.

1.3. Методика оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів

підприємства

Розглянувши теоретичні положення до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, які базуються на засадах теорії процесного, системного

управління, принципах орієнтації на ціль, постійного поліпшення, що

передбачає запровадження повного циклу реінжинірингу бізнес-процесів управління, починаючи з становлення цілей, діагностики бізнес-процесів і

підприємства до імплементації виду реінжинірингу, особливої уваги потребує

оцінка його ефективності з метою підвищення рівня ефективності підприємств

та посилення конкурентних переваг.

Основною метою оцінки ефективності виступають: контроль за фінансовими показниками для вирішення управлінських задач, підготовки планів, експрес задач; діагностики показників розвитку бізнес-системи;

аналізу прийняття оперативних рішень; прогнозування та планування окремих

елементів виробничої системи; моделі стратегічного планування. Оцінювання

та прогнозування довготривалих проектів або сценаріїв розвитку базується на

моделюванні базових режимів функціонування окремих виробничих систем,

введенні нових продуктів на ринки, оцінюванні реалізації цих рішень. Зміна

фінансового стану і функціонування виробничої системи, контролюється за

допомогою інструментів регулювання – випуск, витрати, ціни на капіталовкладення [20-23].

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів як методичного підходу

забезпечить здатність підприємства адаптуватися до факторів і умов

нестабільного зовнішнього середовища та виявлених проблем внутрішнього

характеру. Очікувані результати після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві:

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

– коливання та пристосування потенціалу підприємства до цілей та завдань, що залежать від нових умов ринку;

– нівелювання ризиків та проблем, за допомогою прописаних у настанові з якості коригуючих та запобіжних заходів бізнес-процесів;

– взаємодоповнення та взаємозаміна функцій та персоналу бізнес-процесів підприємства.

Бізнес-процеси виступають предметом для розробки та реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах, тому першочерговим завданням є їх діагностика, аналіз та оцінка ефективності і результативності.

Отже, нагальним питанням є пошук адекватних методик у визначенні найбільш істотних складових процесу для його подальшої оцінки, оптимізації та вироблення стандартів реалізації, а саме визначення критеріїв і показників оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів, та їх впливу на фінансовий потенціал підприємства.

Для оцінювання ефективності вище перерахованих завдань, використовують показники при реінжинірингу бізнес-процесів [8, с.365]:

– показники часу – відображають тривалість циклу процесу;
 – показники якості – визначають ступінь задоволеності споживачів продуктом або послугою;

– показники витрат – наявність та доступність необхідних ресурсів задіяних у бізнес-процесах;

– показники продуктивності – оцінюють ступінь відповідності отриманих результатів поставленим цілям і завданням.

Деталізована система показників оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів та методика їх обчислення відображені у Дод. А.

У подальшому доцільно здійснювати оцінку фінансового потенціалу підприємства та співставити її з рівнем ефективності бізнес-процесів

підприємства. Деталізована система показників оцінювання фінансового потенціалу підприємства та методика їх обчислення відображені у Дод. 5.

Зіставлення результатів оцінки ефективності бізнес-процесів та фінансового потенціалу, зазвичай, представляють у формі матриці, відображеної на рис. 1.3.

Рівень фінансового потенціалу	високий			
	середній			
	низький			
		низька	помірна	висока

Ефективність бізнес-процесів

Рис. 1.3. Матриця зіставлення результатів оцінки ефективності бізнес-процесів та фінансового потенціалу [24]

Відповідно до матриці зіставлення визначається тип реінжинірингу

бізнес-процесів:

- квадрант «низька ефективність бізнес-процесів – низький рівень фінансового потенціалу» передбачає організацію кардинального

реінжинірингу бізнес-процесів шляхом їх перепроєктування та протилежного

переосмислення;

- квадрант «висока ефективність бізнес-процесів – високий рівень фінансового потенціалу» передбачає організацію реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованих на їх поступове поліпшення та вдосконалення у часі;

- усі інші квадранти передбачають організацію реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованих на їх стабілізацію

У разі оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів відбувається оцінка систем показників фінансового потенціалу та ефективності бізнес-процесів у двох вимірах: до впровадження реінжинірингу та після нього. При

цьому, показником, який свідчатиме про ефективність реінжинірингу, поступово рухатиме положення підприємства у матриці зіставлення результатів оцінки ефективності бізнес-процесів та фінансового потенціалу до

квадранту «високий рівень фінансового потенціалу – висока ефективність бізнес-процесів».

Отже, методика, запропонована вище, дозволить оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства за двома системами показників:

ефективності бізнес-процесів та рівня фінансового потенціалу, останній з яких, безпосередньо залежатиме від першого, та відповідно зростатиме під його стимулюючим впливом.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА АТ
"ІНТЕРПАЙП НМТЗ"2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ "ІНТЕРПАЙП
НМТЗ"

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД» код ЄДРПОУ 05393139, адреса: 51200, Дніпропетровська обл., м. Новомосковськ, вул. Сучкова 115 (надалі — товариство), входить до

складу української металургійної компанії "ІНТЕРПАЙП", яка спеціалізується на виробництві труб і коліс для залізничного транспорту.

"ІНТЕРПАЙП" — міжнародна, вертикально інтегрована трубно-колісна компанія, яка входить в десятку найбільших у світі виробників безшовних труб і є третім за величиною виробником суцільнокатаних залізничних коліс в світі.

У структурі компанії "ІНТЕРПАЙП" п'ять промислових активів: "ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод (НТЗ)", "ІНТЕРПАЙП Новомосковський трубний завод (НМТЗ)", "ІНТЕРПАЙП Ніко-Тьюб", "Дніпропетровський Втормет" і електросталеплавильний комплекс "ІНТЕРПАЙП Сталь".

Стратегія бізнесу АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» спрямована на розширення ринків збуту продукції, покращення якості продукції, розширення асортименту готової металопродукції, отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, контролю за значними статтями витрат та впровадженню програм заощадження ресурсів.

На Товаристві послідовно реалізується стратегія технічного та економічного розвитку, яка направлена на підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій.

Перспективність виробництва труб підприємства полягає у їх широкому вжитку: для будівництва магістральних нафтогазопроводів, паропроводів, водопроводів, різноманітних будівельних металоконструкцій, використання у

хімічній, харчовій та машинобудівних галузях. А виробництво труб з полімерним покриттям є одним з найважливіших складових ресурсозбереження економіки України.

Основним видом діяльності Товариства є виробництво та реалізація сталевих електрозварних труб. Основними видами продукції є: труби газо- і нафтопровідні середнього діаметру, труби та профілі вуглецеві малого діаметру. Окрім виробництва труб Товариство здійснює послуги з нанесення зовнішнього ізоляційного антикорозійного покриття на власні труби та труби інших активів Компанії. При цьому ізоляційне покриття може бути одно-,

двох- і тришарове. Основне завдання Товариства — організація ефективної виробничо-господарської діяльності з метою задоволення потреб наших клієнтів і створення вартості для наших акціонерів. Для виконання цих завдань необхідно забезпечити:

- зниження витрат на виробництво продукції за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових, паливно-енергетичних і інших видів ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, впровадження власного виробництва комплектуючих для пакування труб;

- підвищення селективності функціонування Системи управління якістю, Системи охорони навколишнього середовища, охорони праці, зростання рівня трудової й технологічної дисципліни, посилення вимог по відношенню контролю отриманої Товариством сировини, матеріалів та напівфабрикатів;

- виконання заходів щодо технічного переозброєння виробництва та підтримки технічного рівня, модернізації устаткування, упровадження прогресивних науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції з метою зростання якісних показників продукції, що випускається, підвищення

- конкурентоспроможності продукції і розширення ринків збуту, підвищення продуктивності праці за рахунок упровадження кращих практик, залучення світового досвіду, уніфікації та централізації

процесів;

- вживання заходів, спрямованих на задоволення зростаючих потреб клієнтів в частині презентабельності продукції;

- застосування індивідуального підходу до кожного клієнта;

- пошук варіантів закупівлі основної сировини на більш вигідних умовах.

Таблиця 2.1.

Ідентифікаційні реквізити, місцезнаходження та засоби зв'язку

АТ «ІНТЕРПІП НМТЗ»

Повне найменування	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПІП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД"
Скорочене найменування	АТ "ІНТЕРПІП НМТЗ"
Повне найменування іноземною мовою	JOINT STOCK COMPANY "INTERPIPE NOVOMOSKOVSK PIPE PRODUCTION PLANT"
Скорочене найменування іноземною мовою	SC "INTERPIPE NMPP"
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Код за ЄДРПОУ	05393139
Територія (область)	Україна, Дніпропетровська область
Поштовий індекс	51200
Населений пункт	м. Новомоковськ
Вулиця, будинок	вулиця Сучкова, будинок 115
Міжміський код та телефон	+38(056)-969-75-01
Факс	+38(056)-969-76-11
www-адреса	www.nmpp-interpipe.biz

Джерело: складено автором за даними youcontrol

Наразі виробничий потенціал заводу включає в себе:

- 1) три цехи з виробництва електрозварювальних труб;
- 2) шість трубоелектрозварювальних станів з випуску нержавіючих труб методом плазменної зварки, які використовуються в харчовій, хімічній промисловості, в машинобудуванні;
- 3) три стани з випуску вуглецевих труб діаметром від 20 до 114 мм, які використовуються для водо – та газопроводів і конструкцій різного призначення, а також з випуску профільних труб. В цеху є стан для холодного волочіння труб, для виробництва нержавіючих та вуглецевих холоднодеформованих електрозварних труб;

4) цех з виробництва зварювальних флюсів та емалевих фритт;

5) три цехи з виробництва товарів споживання:

- емалевого посуду та оцинкованого посуду;

- червоної цегли.

Наразі виробничий потенціал заводу включає в себе:

1) три цехи з виробництва електрозварювальних труб;

2) шість трубоелектрозварювальних станів з випуску нержавіючих труб методом плазменної зварки, які використовуються в харчовій, хімічній промисловості, в машинобудуванні;

3) три стани з випуску вуглецевих труб діаметром від 20 до 114 мм, які використовуються для водо – та газопроводів і конструкцій різного призначення, а також з випуску профільних труб. В цеху є стан для холодного волочіння труб, для виробництва нержавіючих та вуглецевих холоднодеформованих електрозварних труб;

4) цех з виробництва зварювальних флюсів та емалевих фритт;

5) три цехи з виробництва товарів споживання:

- емалевого посуду та оцинкованого посуду;

- червоної цегли.

Науково – технічний потенціал включає в себе: центральну заводську лабораторію, до складу якої входить 8 спеціалізованих дослідницьких і випробувальних лабораторій; службу технічного контролю якості продукції візуальними, інструментальними та неруйнівними методами [25].

Водночас, слід враховувати, що Товариство веде свою діяльність в нестабільному середовищі, яке існує на даний час в Україні, і не існує чіткого уявлення про заходи, щодо подолання існуючої кризи.

Повномасштабна війна Росії проти України спричинила значну кризу у виробництві Товариства, існують такі проблеми:

- ситуація з безпекою;

- проблеми з логістикою, особливо експортних замовлень;

- енергетична криза, спричинена недовстатньою кількістю постачання

електроенергії.

Тому виникає невизначеність, яка може вплинути на подальший фінансовий стан Товариства, на його спроможність відшкодування вартості активів, сплати своїх боргових зобов'язань в міру настання терміну їх погашення.

Станом на 1.09.2023 року АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» є акціонерним товариством із статутним фондом 50 000 000,00 грн складає самостійний баланс, має круглу печатку зі своїм найменуванням, поточний рахунок в банківській установі.

Інформацію про діяльність суб'єкта господарювання у розрізі видів економічної діяльності представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні види діяльності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Код за КВЕД	Вид діяльності
24.20	Основний Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі
24.10	Інші Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
25.99	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
85.32	Професійно-технічна освіта
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
72.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель

Джерело: складено автором за даними uocontrol

Дані таблиці 2.3. дають підстави стверджувати, що відбувається зниження господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 3,88%, що в абсолютному виразі становить 110928 тис.грн.

Потрібно відмітити, що у підприємства скорочується обсяг як необоротних активів на 7,7% або на 70959 тис.грн, так одночано

відслідковується зменшення оборотних активів на 2,07% що в грошовому еквіваленті становить 39969 тис.грн.

Таблиця 2/3.

Горизонтальний аналіз активів АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

у 2021-2022 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	609130	538803	-70327	-11,55
Відстрочені податкові активи	106660	135123	28463	26,69
Нематеріальні активи	1135	671	-464	-40,88
Довгострокові фінансові інвестиції	187570	159212	-28358	-15,12
Незавершені капітальні інвестиції	17590	17317	-273	-1,55
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	922085	851126	-70959	-7,70
Запаси	209032	64471	-144561	-69,16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1133553	1166602	33049	2,92
Дебіторська заборгованість за розрахунками				
За виданими авансами	386047	590740	204693	53,02
З бюджетом	30795	25934	-4861	-15,79
Інша поточна дебіторська заборгованість	4198	123	-4075	-97,07
Гроші та їх еквіваленти	169244	45176	-124068	-73,31
Інші оборотні активи	2423	2277	-146	-6,03
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1935292	1895323	-39969	-2,07
АКТИВИ	2857377	2746449	-110928	-3,88

Джерело: складено автором за даними youcontrol

Отже, ми можемо констатувати, що зміна суми балансу зумовлена в першу чергу збільшенням необоротних активів (7,7%). Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням суми нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 316084

тис. грн. або ж на 61,83%. Зменшення величини власного капіталу на 370190 тис. грн. або на 38,45% дає підстави стверджувати, що спостерігається зниження рівня добробуту власників.

НУБІП України

Таблиця 2/4.

Горизонтальний пасивів активів АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

у 2021-2022 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	50000	50000	0	0,00
Додатковий капітал	14253	14253	0	0,00
Капітал у дооцінках	373240	319134	-54106	-14,50
Резервний капітал	11364	11364		
Вилучений капітал	572	572	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	514575	198491	-316084	-61,43
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	962860	592670	-370190	-38,45
Інші довгострокові зобов'язання	896330	1201602	305272	34,06
Відстрочені податкові зобов'язання	79471	67623	-11848	-14,91
Пенсійні зобов'язання	42428	29083	-13345	-31,45
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1018229	1298308	280079	27,51
Поточна кредиторська заборгованість за:			0	-
розрахунки зі страхуванням	762	6	-756	-99,21
товари, роботи, послуги	408315	183514	-224801	-55,06
розрахунками з бюджетом	1973	1457	-516	x
розрахунками з оплати праці	4638	745	-3893	-83,94
Поточні забезпечення	33975	13548	-20427	-60,12
Інші поточні зобов'язання	426625	656201	229576	53,81
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	876288	855471	-20817	-2,38
БАЛАНС	2857377	2746449	-110928	-3,88

Джерело: складено автором за даними youcontrol

Протягом аналізованого періоду підприємство перебувало у п'ятірці передових компаній на ринку України. Відповідно до поставленої в дипломі мети нам необхідно більш детально дослідити місце суб'єкта господарювання

на ринку України, використавши аналітичні дані аналітичної платформи YouControl та привести до одного знаменника дані про індикатори, які характеризують ринковий скоринг АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2018 – 2022 роки.

Для визначення узагальнюючого показника в розрахунок береться місце підприємства у секторі, ринку та субринку, паралельно визначаючи відповідну частку даних сегментів в динаміці.

Таблиця 2.5.

**Показники ринкового скорингу АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»
за 2018 – 2022 роки**

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс MarketScore	A 3.7	A 3.5	A 3.8	A 3.9	B 2.9
Частка у секторі	0,11%	0,11%	0,15%	0,20%	0,07%
Частка ринку	5,50%	5,65%	9,60%	9,45%	3,22%
Частка на субринку	5,50%	5,07%	9,60%	9,45%	3,22%
Місце компанії в секторі	113	113	79	64	24
Місце компанії на ринку	5	5	4	5	5
Місце компанії на субринку	5	5	4	5	5
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	519,1	-22,6	634,9	1175,9	-2710,9
Відносний приріст виручки за рік, %	33,2%	-1,1%	30,8%	43,6%	-70,0%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	257,3	254,6	377,1	596,0	-300,1
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	16,7%	16,7%	19,9%	22,0%	17,4%

Джерело: складено автором за даними YouControl

Дані табл. 2.5. свідчать про те, що з 2018 по 2020 роки величина індексу MarketScore перебувала майже в одному діапазоні і становила відповідно А 3.7 у 2018 році та А 3.9 у 2021 році, проте вже у 2022 році даний індикатор

знизилися до рівня В 2.9 що безперечно дає підстави стверджувати про значне погіршення значення місця суб'єкта господарювання на ринку України.

Це в свою чергу пояснюється тим, що за попередні п'ять років компанія не змогла покращити своє становище в секторі і як наслідок втратила 134 позиції рейтингу, з'їхавши з 113 місця в 2018 році на 247 місце у 2022 році.

Крім того, слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду місце компанії на ринку та субринку перебувало на постійному рівні і підприємство займало 5 сходинку рейтингу. Дана ситуація пояснює той факт, що підприємство не змінило частку яку займає на ринку та субринку України.

Провальним для компанії виявився 2022 рік, коли ми можемо спостерігати за зменшенням значень абсолютного середньорічного приросту виручки за рік з 519,1 млн. грн у 2018 році до від'ємних 2710,0 млн. грн у 2022 році. Це в свою чергу призвело до зменшення величини сукупного середньорічного темпу зростання виручки за рік до -17,4% у 2022 році.

Перш за все проведемо аналіз рівня дієвості та платоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2018 – 2022 роки. При проведенні обчислень застосуємо методику, що дасть нам змогу обчислити величину індикатора Fin Score, що базується на 20 фінансових індикаторах. Цей зведений індикатор може розглядатися як скоринговий індекс фінансової стійкості підприємства та надає можливість здійснення аналізу повного спектра фінансової активності компанії.

На відміну від попереднього алгоритму скорингу новий метод не передбачає секторальної диференціації компанії, лінійних залежностей і переведення значень фінансових показників в проміжні бали для обчислення загального значення скорингу. Вхідними чинниками моделі є традиційні фінансові показники компанії, попередньо відібрані за рівнем історичної спроможності проголосувати банкрутства українських компаній.

Таблиця 2.6.

Показники які розраховуються для оцінки фінансового скорингу в контексті ліквідності

Фінансовий індикатор	Економічний зміст показника	Референтне значення
1	2	3
Поточна ліквідність (Current Ratio)	«характеризує здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання терміном до 1 року з допомогою оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використовуватиме погашення короткострокових вимог кредиторів»[27].	Рекомендоване значення >100%
Абсолютна ліквідність (Cash Ratio)	«найбільш жорсткий індикатор ліквідності, що відбиває здатність підприємства погашати поточні зобов'язання лише за рахунок коштів та його еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти задоволення вимог кредиторів на дату»[27].	Рекомендоване значення >10%
Коефіцієнт "кислот-ний тест" (Acid-test Ratio)	«індикатор ліквідності, що показує співвідношення між оборотними активами за мінусом запасів та поточними зобов'язаннями підприємства»[27].	--
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)	«індикатор ліквідності, який описує короткострокову ліквідну позицію підприємства, тобто здатність покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами» [27].	--
Відношення коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio)	«індикатор ліквідності, що вказує на частку коштів та еквівалентів у загальній структурі активів підприємства» [27].	--
Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio)	«індикатор ліквідності, який визначається як частка від розподілу суми коштів і дебіторську заборгованість до корот-кострокових зобов'язань підприємства» [27].	--

Джерело: складено автором за даними you control

Базуючись на даних представлених у таб.2.7 ми можемо стверджувати, що за досліджуваний період АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» значно покращило своє становище у плані ліквідності. Це доводить той факт, що майже всі основні показники, які характеризують рівень ліквідності підприємства значно збільшилися у період 2018-2022 років.

Таблиця 2.7.

Динаміка рівня ліквідності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2018-2022 роки

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс FinScore	D 1,5	C 2,2	B 2,7	C 2,6	D 1,3
Ліквідність					
Поточна ліквідність	92,8%	200,6%	216,5%	220,8%	221,6%
Абсолютна ліквідність	5,6%	6,9%	2,1%	19,3%	5,3%
Коефіцієнт «кислотний тест»	75,5%	177,9%	202,2%	197,0%	214,0%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	75,5%	177,9%	201,9%	196,7%	213,8%
Відношення грошових коштів до активів	4,4%	2,3%	0,7%	5,9%	1,6%
Проміжний коефіцієнт покриття	75,5%	177,9%	201,9%	196,7%	213,8%

Джерело: складено автором за даними you control

Так, якщо у 2018 році рівень поточної ліквідності перебував на позначці 92,8% при референтному рівні більше 100%, то вже у 2022 році даний індикатор збільшився важче рекомендованого рівня і перебував на позначці 221,6%. Аналізуючи данні таблиці, ми можемо поставити під сумнів здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності постійно знижується. Протягом останніх п'яти років, воно лише у 2021 році трохи наблизилося до референтного значення, який має перебувати на рівні більше 20%. Хоча інші індикатори демонструють позитивну динаміку до зростання, так наприклад здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами (коефіцієнт швидкої ліквідності) та проміжний коефіцієнт покриття, які за досліджуваний період збільшилися більше ніж у 2,8 рази з 75,5% у 2018 році до 213,8 % у 2022 році. Також необхідно відзначити, АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» має небагато кращі показники поточної ліквідності у порівнянні з середніми значеннями по галузі (рис.2.1.).

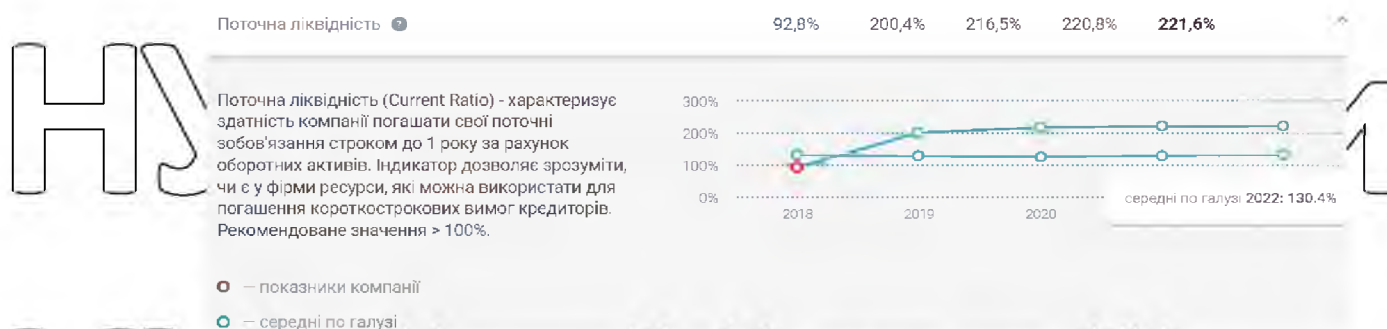


Рис.2.1. Динаміка зміни поточної ліквідності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» та середньогалузевої величини за 2018-2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

З проведеного аналізу (рис.2.1.), ми можемо бачити, що у 2018 році середньогалузева величина постійної ліквідності перебувала на рівні 130,9% а цей же індикатор у АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» знаходився на позначці 92,8%, а вже у 2022 році значення поточної ліквідності значно перевищувало середньогалузевий рівень, а саме 221,6% у АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» та 130,4% в середньому по галузі.

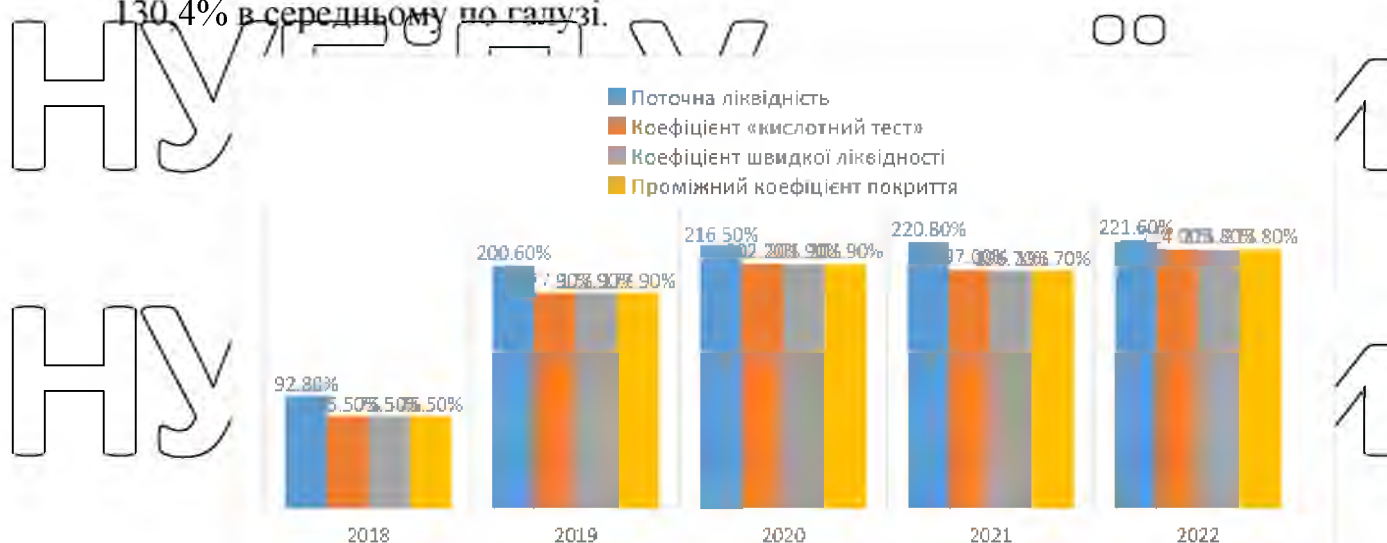


Рис.2.2. Динаміка зміни основних показників ліквідності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2018-2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Отже, на протязі 2018-2022 року спостерігається збільшення усіх значимих коефіцієнтів, що характеризують ліквідність АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», що може бути розцінене нами як позитивне явище.

Таблиця 2.8.

Показники які розраховуються для оцінки фінансового скорингу в контексті ліквідності

Фінансовий індикатор	Економічний зміст показника	Референтне значення
1	2	3
Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets)	«Індикатор платоспроможності, характеризує частку власного капіталу підприємства у сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вище цей коефіцієнт, тим більше компанія фінансово незалежна від кредиторів»[27].	Для нефінансових корпорацій оптимальне значення >= 50%
Відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt-EBITDA)	«Індикатор платоспроможності, що показує у скільки разів чистий борг (тобто загальний борг мінус грошові кошти) перевищує розмір EBITDA – прибутку до відрахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. Тобто наскільки наявне боргове навантаження відповідає наявним доходам від ведення бізнесу»[27].	показник відображає рівень боргового навантаження компанії від нуля – мінімального боргового тягара до прийнятних рівнів 3-5, або більш високих значень, що вважаються критичними.
Коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio)	«Індикатор платоспроможності, що розраховується як співвідношення між власним капіталом та оборотними активами. Показник відображає структуру фінансування оборотних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями»[27].	-

Джерело: складено автором за даними you control

Ще одним етапом аналізу фінансових індикаторів є детальний аналіз показників які дають можливість зробити висновки, щодо платоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Дослідивши стан платоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за останні п'ять років, ми можемо спостерігати позитивні зрушення, оскільки відбулося збільшення в частині частки власного капіталу компанії у величині коштів, інвестованих у її діяльність, а саме з 19,1% у 2018 році до 21,6% у 2022 році. Проте, дана ситуація, не дає нам змогу стверджувати, що АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» є більш фінансово незалежною від кредиторів, оскільки це значення не перевищує референтного рівня, який має бути на рівні

≥50% для підприємств сектору нефінансових корпорацій, куди відноситься базовий суб'єкт господарювання.

Таблиця 2.9.

Динаміка рівня платоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

за 2018-2022 роки

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс FinScore	D 1,5	C 2,2	B 2,7	C 2,6	D 1,5
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	19,1%	21,3%	22,1%	33,7%	21,6%
Відношення чистого боргу до EBITDA	-10,9	-10,5	4,3	6,8	10,1
Коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом	72,4%	62,8%	81,3%	104,4%	69,5%
Джерело: складено автором за даними own control					

При чому, це відбувається на фоні великої розбіжності показників по підприємству та середньогалузевим рівнем за останні п'ять роки.

Коефіцієнт автономії

19,1% 21,3% 22,1% 33,7% 21,6%

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$.

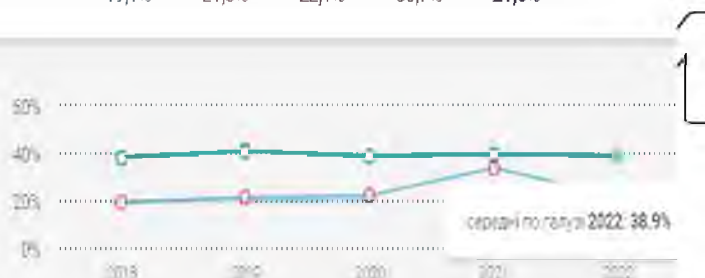


Рис.2.3. Динаміка зміни коефіцієнта автономії АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» та середньогалузевої величини за 2018-2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Невтішну динаміку ми також спостерігаємо при аналізі коефіцієнта платоспроможності, який демонструє у скільки разів чистий борг перевищує величину прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. Іншими словами, характеризує розмір наявного боргового навантаження та його відповідності наявним доходам, отриманим в процесі здійснення господарської діяльності. А саме, відношення чистого

боргу до EBITDA збільшилося з від'ємних -10,9 у 2018 році до 10,1 у 2022 що зовсім не відповідає межах референтного рівня (від 3 до 5).



Рис.2.4. Динаміка зміни основних показників платоспроможності АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2018-2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Слідуючим кроком, за допомогою якого, ми можемо системно аналізувати здатність компанії своєчасно та у повному обсязі розраховуватися за своїми довгостроковими зобов'язаннями є вивчення показників прибутковості, оскільки навряд чи підприємство зможе бути платоспроможним без досягнення позитивних результатів у цій частині. При аналізі ми маємо розрахувати вісім коефіцієнтів, які з одного боку всебічно описують скільки прибутку приносить той чи інший вид економічного активу, а з іншого відображає відношення різних видів прибутку до різних видів собівартості. Фінальні розрахунки коефіцієнтів за увесь період дослідження надані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.
Показники які розраховуються для оцінки фінансового скорингу в контексті прибутковості

Фінансовий індикатор	Економічний зміст показника	Референтне значення
1 Рентабельність активів (ROA)	2 «Індикатор прибутковості, який показує, скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння, як ефективно менеджмент використовує активи компанії для генерації прибутку» [27].	3 Від'ємні значення свідчать про збитки

Продовження табл.2.10

Рентабельність власного капіталу (ROE)	«індикатор прибутковості, що фіксує рівень прибутку як відсотка від власного капіталу підприємства. ROE дає розуміння наскільки прибутковою є компанія для власників та інвесторів»[27].	Від'ємні значення свідчать про збитки. За від'ємного значення капіталу коефіцієнт не розраховується.
Рентабельність оборотних активів (ROCA)	«індикатор прибутковості, що вказує, скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів компанії. Що значення коефіцієнта, краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку»[27].	Від'ємні значення свідчать про збитки
Чиста маржа (NPM)	«індикатор прибутковості, що відбиває відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії. Чим вище чиста маржа, чим ефективнішою вважається компанія з погляду конвертації продажів у реальний прибуток»[27].	Від'ємні значення свідчать про збитки
Рентабельність загальних активів (ROTA)	«індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку до загальних активів компанії. На відміну від ROA при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє відволіктися від впливу податків і боргового навантаження на її прибутковість»[27].	
Валова рентабельність (сопівартості) (Gross Profit Markup)	«індикатор прибутковості, що розраховується як співвідношення між валовим прибутком (збитком) та собівартістю. Зокрема показник використовується для аналізу контрольованих операцій»[27].	
Рентабельність операційних витрат (Berry Ratio)	«індикатор прибутковості, що означає відношення валового прибутку до операційних витрат підприємства. Зокрема показник використовується для аналізу контрольованих операцій при підготовці документації з трансфертного ціноутворення»[27].	
Чиста рентабельність витрат (ROTC)	«індикатор прибутковості, що вказує на відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості товарів, що реалізуються (робіт, послуг) та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з реалізацією продукції»[27].	Зокрема показник використовується для аналізу контрольованих операцій при підготовці документації з трансфертного ціноутворення

Джерело: складено автором за даними you control

Аналіз даних табл. 2.11. доречно проводити у двох напрямках: перший

– динаміка зміни показників рентабельності використання активів, та другий – в контексті відношення прибутку до собівартості.

Дані таблиці 2.11. дають змогу стверджувати, що АТ «ІНТЕРПАЙП

НМТЗ» протягом досліджуваного періоду не змогло поліпшити свої позиції з

точки зору прибутковості. Хоча ми можемо спостерігати значне (на

рівні 1,5%) збільшення валової рентабельності собівартості до рівня 14,8% у

2022 році та збільшення рентабельності операційних витрат з 13% у 2018 році

до 29,8% у 2022 році, поряд з цим ми бачимо суттєве зниження по усіх основних індикаторах які характеризують рівень прибутковості компанії.

Таблиця 2.11.

Динаміка рівня прибутковості АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

за 2018-2022 роки

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс FinScore	D 1,5	C 2,2	B 2,7	C 2,6	D 1,3
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів	-7,4%	-2,3%	3,7%	6,2%	-13,9%
Рентабельність власного капіталу	-27,8%	-9,7%	20,1%	36,2%	-39,7%
RCA - Рентабельність оборотних активів	-10,0%	-3,5%	5,0%	9,1%	-20,2%
NPM Чиста маржа	-8,3%	-2,1%	3,0%	4,5%	-32,9%
ROTA - Рентабельність загальних активів	-6,5%	0,1%	7,4%	9,1%	-12,2%
Валова рентабельність собівартості	3,3%	7,3%	12,8%	11,7%	14,8%
Рентабельність операційних витрат	13,0%	25,7%	73,5%	37,0%	29,8%
Чиста рентабельність витрат	-8,2%	-7,4%	12,3%	5,3%	8,6%

Джерело/ складено автором за даними уоп control

Так, спостерігається зниження рентабельності активів до -13,9% у 2022 році, рентабельності і капіталу та рентабельності оборотних активів відповідно до від'ємних 39,7% та 20,2%.

Економічна політика побудована в компанії не дозволила їй поліпшити відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії. Так у 2022 році чиста маржа перебувала на позначці -32,9% при тому що середнє значення цього показника по галузі у 2022 році перебувало на рівні 1,0%.

2.2. Аналіз факторів бізнес-середовища підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Одним з етапів провадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві є аналіз факторів середовища, в якому функціонує підприємство.

В контексті цього завданням реінжинірингу, як наголошують М. Хаммер і Дж. Чампі [10] є радикальна і критична зміна, перебудова бізнес-процесів задля

забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Апарат управління працює у критичних умовах нестабільності та невизначеності, і саме такі умови зумовлюють до невпевненості та хвилювання. У науковій праці [28] такі умови виокремлені як «3C»: клієнти (customers), конкуренція (competition), зміни (change). Тобто, три рушійні сили за радикальними змінами реінжинірингу були узагальнені М. Хаммером, як:

– клієнти, які можуть бути найрізноманітнішими, сегментованими і які очікують консультації;

– конкуренція, яка дуже інтенсивна для задоволення потреб клієнтів у кожній миті;

– зміни, які стають поширенішими, стійкішими, швидшими і на деяких ринках передбачуваними.

Розглянувши фактори, які виділив М. Хаммер та Дж. Чампі, приходимо до висновку, що вони є актуальним і в нинішніх ринкових умовах.

У вітчизняному науковому середовищі існує думка, що фактори, які впливають на результат впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, можуть бути розділені на 2 категорії [27, с. 230]:

– національні, залежні від середовища – включають такі показники, як економічне зростання, інфраструктура, урядове регулювання тощо;

– організаційні, або внутрішні.

Найпоширенішими інструментами стратегічного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це стратегічний маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища які можуть вплинути на стратегію компанії.

PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу і напрямку бізнесу [28, с.16].

Здійснено PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища металургійної промисловості, до якої відноситься досліджуване підприємство, результати якого відобразимо у табл.2.12.

За результатами PEST-аналізу можна зробити наступні висновки: група *політичних факторів* зовнішнього середовища металургійної промисловості, до якої відноситься досліджуване підприємство, формують уявлення про те, що бюджетні засоби на реалізацію стратегії розвитку даної промисловості, буде обмежено; можливості законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання обмежено рамками норм СОТ; можливості державного регулювання лежать лише у площині розроблення і впровадження заходів підтримки чи стримування.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища металургійної промисловості

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> – необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту; – понад 90% металургійних підприємств є приватизованими, що практично виключає державне регулювання; – надмірна політизація суспільства; – недовіра суспільства до влади та її органів. 	<ul style="list-style-type: none"> – тенденція зміни ВВП; – нестабільний курс гривні; – висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків; – недостатній обсяг інвестицій у металургійній промисловості; – високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається; – низький платіжоспроможний попит ринку; – неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси).
Social	Technological
<ul style="list-style-type: none"> – скорочення працездатного населення; – зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільш промислових регіонах; – зниження привабливості праці на металургійних підприємствах; – відсутня чітко виражена орієнтація на якість як основу конкурентоспроможності; – значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника – низька престижність праці у сфері. 	<ul style="list-style-type: none"> – незначна інноваційна активність підприємств; – продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технологій виробництва; – значне зношування активної частини основних засобів.

Джерело: розроблено автором

Економічні фактори свідчать про те, що для розвитку внутрішнього ринку і збільшення експорту потрібні дієві заходи з формування

платоспроможного ринку збуту і приборкуванню цінового хаосу на монопольному сировинному ринку. *Socially* фактори свідчать про необхідність підвищення статусу вітчизняної металургійної промисловості в очах суспільства, і тим самим формування умов для забезпечення машинобудування фахівцями та висококваліфікованими робітниками.

Технологічні фактори, в свою чергу, на пряму відображають основні проблеми технологічного розвитку підприємств України, у тому числі – досліджуваного підприємства ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод».

Розглянувши фактори зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство – металургійну промисловість, проаналізуємо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з точки зору підприємства за допомогою *SWOT*-аналізу [28].

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<i>Внутрішнє середовище</i>	S1. Відома торговельна марка S2. Кваліфікований сервісний центр S3. Дилерські договори з відомими заводами S4. Ринкова структура відділу продажів S5. Наявність власної інфраструктури та матеріальних активів S6. Адаптивність під кожного клієнта можливість реалізації спеціальних замовлень	W1. Проблеми з якістю (якість нижче середнього) W2. Брак обігових коштів для закупівель сировини W3. Амортизаційний знос обладнання W4. Застарілість інфраструктури W5. Чутливість стратегії до операційної діяльності W6. Слабо розвинена інформаційна база
	Можливості (O)	Загрози (T)
<i>Зовнішнє середовище</i>	O1. Поліпшення сервісу і скорочення часу на обслуговування O2. Можливість вузької спеціалізації O3. Розвиток корпоративних клієнтів/іноземних галузей споживачів O4. Інтеграція з виробниками O5. Збільшення рентабельності контроль над витратами O6. Впровадження CRM-системи управління підприємством	T1. Нестабільність курсу долару (закупівельні ціни прив'язані до \$ а продають у гривнях) T2. Зміна політики постачальників T3. /Високий рівень конкуренції на ринку T4. Зниження якості продукції через неякісну сировину T5. Непостійний ринок збуту T6. Загроза військового стану в країні

Джерело: розроблено автором

Традиційний метод *SWOT*-аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального *SWOT*-

аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що створюються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабким, середньому або сильним) зовнішнього середовища.

Здійснено SWOT-аналіз факторів бізнес-середовища ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», результати якого відобразимо у табл. 2.13.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність низки слабких сторін та загроз, які в подальшому можуть трансформуватися у слабкі сторони або посилити вже існуючі. Однак, при цьому слід зазначити, що у підприємства

ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» існує й низка сильних сторін та можливостей, які можна використати для мінімізації або ліквідації окремих факторів слабких сторін та загроз.

2.3. Визначення ефективності існуючих бізнес-процесів підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

«Неможливо керувати тим, що ніяк не вимірюється, але все, що можна виміряти, можливо досягти» [34], ця легендарна фраза одного із засновників

компанії Hewlett-Packard Білла Г'юлетта якнайкраще характеризує важливість

і значущість визначення кількісних показників діяльності (бізнес-процесу).

Саме такої думки дотримуються і фахівці з якості, застосовуючи в керуванні підприємствами та організаціями цикл постійного поліпшення Шухарта –

Демінга. (PDCA (Plan-Do-Check-Act) – планування (Plan), здійснення (Do),

перевірка (Chek), втілення в життя (Act) [42], відповідно до якого компанія

прагне задоволення вимог зацікавлених сторін та підвищення результативності своєї діяльності шляхом досягнення вимірних цілей. Відтак,

саме конкретність та вимірність цілей вимагає впровадження певних

кількісних показників, за допомогою котрих можна здійснювати моніторинг

та вимірювання процесів, а також оцінювати результативність виробничої діяльності організації в цілому.

У практиці визначення ефективності бізнес-процесів у якості інструментів аналізу бізнес-процесів використовувати матрицю відповідальності RAM, що включає графічне відображення дублювання функцій [30, с.96]. Для виявлення саме проблемності процесів і дублювання функцій управління бізнес-процесів доцільно використовувати такий інструмент як матриця відповідальності.

Сформуємо матрицю відповідальності АТ «Інтерпайп НМТЗ» у розрізі виконуваних бізнес-процесів та центрів відповідальності та відобразимо її у табл.2.14. Для подальшого аналізу ефективності бізнес-процесів було визначено кількість функцій центрів відповідальності (загального управління) бізнес-процесами та кількість функцій за центрами відповідальності, безпосередньо заліяних в організації даного бізнес-процесу – виконавцями бізнес-процесів.

Таблиця 2.14

Матриця відповідальності за бізнес-процеси АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Бізнес-процес	Центр відповідальності	Т о п - м е н е д ж м е н т	Еко ном ічні відділ, бухгалтерія	Ко ме рці й ний відділ	Ви ро бнич і підрозділи	М ар ке тин говий відділ	Від діл технологічного контролю	В і д ді л і к а д і р і в	Кількість функцій за центрами відповідальності	Кількість функцій за виконавцями бізнес-процесу
Управління документообігом		X							1	6
Управління замовленнями		X		X		X			3	4
Робота з клієнтами		X		X		X		X	4	3
Управління закупівлями		X		X	X	X			4	3
Планування виробництва		X	X	X	X	X			5	2
Організація виробництва		X			X	X			3	4
Контроль виробництва		X			X				3	4
Всього за групами									23	26
Всього за бізнес-процесами									49	

Джерело: розроблено автором

Відповідно до даних Дод. А, в якому зазначена система показників оцінки ефективності бізнес-процесів та методика їх обчислення, здійснимо їх розрахунок та наведемо інтерпретацію отриманих результатів у табл.2.15.

Відповідно до рейтингової оцінки ефективності бізнес-процесів, відображеної у Дод. В, можна зробити висновок, що загальний рівень результативності бізнес-процесів на підставі оцінювання значень показників досліджуваного підприємства ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» є помірним (30 з 60 можливих бали за рейтинговим оцінюванням).

Таблиця 2.15

Результати оцінки ефективності бізнес-процесів

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

№ з п	Показник	Нормативне значення	Фактичне значення	Інтерпретація
1	Коефіцієнт делегування обов'язків	0,2-0,4	0,89	перевищення даного показника у 4,5 рази, свідчить про перевантаження центру відповідальності за бізнес-процес
2	Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес	1,0-2,0	3,19	функції бізнес-процесів дублюються більш, ніж у 3 рази, у зв'язку з перевищенням показника відповідно у 3 рази від нормативного
3	Коефіцієнт дублювання бізнес- процесів	0,7-0,8	0,86	показник свідчить про дублювання 86% усіх основних бізнес-процесів
4	Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	0,2-0,3	0,71	показник свідчить про залежність більш, ніж 70% усіх бізнес-процесів
5	Коефіцієнт послідовності бізнес- процесів	0,4-0,5	0,86	показник свідчить про послідовність організації більш, ніж 86% усіх бізнес-процесів
6	Коефіцієнт актуалізації	0,9-1,0	1,00	показник свідчить про те, що усі зазначені вище бізнес-процеси є актуальними

Джерело: розроблено автором

Після визначення рівня ефективності бізнес-процесів підприємства, доцільно проаналізувати стан його фінансового потенціалу для подальшого порівняння його стану до та після здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

Відповідно до даних Дод. Б, в якому зазначена система показників оцінки фінансового потенціалу та методика їх обчислення, здійснимо їх розрахунок та оцінимо рівень фінансового потенціалу у табл. 2.16

Результати оцінки фінансового потенціалу АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2022 рік

№ з п	Показник	Нормативне значення	Фактичне значення
1	2	3	4
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 100	221,6
2	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	≥ 70	211,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 20\%$	5,3
4	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 50\%$	21,6
5	Відношення чистого боргу до EBITDA	3-5	10,1
6	Коефіцієнт оборотності активів	↑	0,4 (↓)
7	Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	↑	1,1 (↓)
8	Рентабельність активів (ROA)	↑	-13,9 (↓)
9	Рентабельність власного капіталу (ROE)	↑	-39,7 (↓)
10	Рентабельність оборотних активів (RCA)	↑	-20,2 (↓)
11	Валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup)	↑	14,8

Джерело: складено автором за даними you control

Відповідно до рейтингової оцінки рівня фінансового потенціалу, відображеної у Дод. Г, можна зробити висновок, що загальний рівень фінансового потенціалу на підставі оцінювання значень показників досліджуваного підприємства є низьким (40 з 110 можливих бали), що свідчить про потрапляння підприємства у квадрант «помірна ефективність бізнес-процесів – низький рівень фінансового потенціалу»:

Рівень фінансового потенціалу	високий			
	середній			
	низький			
		низька	помірна	висока
		Ефективність бізнес-процесів		

Рис. 2.5. Матриця зіставлення фінансового потенціалу та ефективності бізнес-процесів досліджуваного підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, рівень ефективності бізнес-процесів АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» сприяє формуванню низького фінансового потенціалу підприємства, що в умовах політичної та економічної кризи країни, свідчить про необхідність застосування інструментарію реінжинірингу.

РОЗДІЛ 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні етапи імплементації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Проект з реінжинірингу базується на комплексі аналітичних та прикладних процедур на всіх етапах його реалізації, оскільки досліджуються процеси та проблеми, що залежать не тільки від внутрішніх факторів функціонування підприємства, а й від зовнішніх факторів впливу.

Етап 1. Постановка цілі та завдань реінжинірингу бізнес-процесів.

Визначення пріоритетних цілей та завдань базується на поточних завданнях підприємства, що пов'язані зі зміною підходів до управління.

Цілі, що ставлять до проекту реінжинірингу, стосуються вибору показників оцінювання, строків і вартості виконання проекту тощо. Перелік зовнішніх та внутрішніх цілей АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» відображений у табл. 3.1.

3.1.

Таблиця 3.1

Перелік зовнішніх та внутрішніх цілей АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Зовнішні цілі	Внутрішні цілі
1. зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників, тобто створення певного бачення або «бажаного майбутнього» підприємства	1. скорочення тривалості бізнес-процесів
2. фінансові очікування, що визначають прибутковість і наступну вартість як фактори, що характеризують успішність власника як бізнесмена;	2. скорочення вартості бізнес-процесів
	3. скорочення кількості учасників бізнес-процесів
	4. поліпшення якості бізнес-процесів
	5. підвищення продуктивності праці робітників
	6. координація дій підрозділів, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства

3. системні очікування, що визначають конфігурацію й інфраструктуру, що визначають ефективність власника як «архітектора»
4. морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи по відношенню до навколишнього світу і внутрішнього соціального середовища

7. зменшення кількості контрольних впливів на персонал, що призводить до прискорення процесів

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Розробка програми реінжинірингу за категоріями «проблемних місць» та «проблемних бізнес-процесів». На цьому етапі визначають бізнес-процеси, які носять проблемний характер та мають бути полегшені, переструктуровані та переосмислені. За принципом Парето – при реінжинірингу доцільно для кардинального перепроєктування обрати 20% від усіх бізнес-процесів. При цьому, доцільно звертати увагу на життєві цикли підприємства: етап створення та зростання не передбачає реінжинірингу, етап зрілості «безперервний реінжиніринг бізнес-процесів»; етап спаду «першочерговий реінжиніринг бізнес-процесів» і етап відродження «поступовий реінжиніринг бізнес-процесів».

В контексті дослідження ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» було виявлено три види бізнес-процесів, які є «перенасиченими» за показниками їх ефективності:

- робота з клієнтами;
- управління закупівлями;
- планування виробництва.

Подальші рекомендації їх реінжинірингу опишемо у п.3.2.

Етап 3. Оцінка впливу «проблемних» бізнес-процесів на рівень фінансового потенціалу. На даному етапі визначається вплив кожного з бізнес-процесів на показники, що формують рівень фінансового потенціалу.

Етап 4. Оцінка ефективності бізнес-процесів після провадження їх реінжинірингу. На даному етапі визначається перелік змін, яких зазнали «проблемні» неефективні бізнес-процеси підприємства та здійснюється повторна оцінка ефективності бізнес-процесів після здійснення їх реінжинірингу на основі методики, розглянутої раніше.

Етап 5. Оцінювання прогнозованої ефективності реінжинірингу та надання практичних рекомендацій досліджуваному підприємству. Це останній етап, порівняння рівня ефективності до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління та після запровадження реінжинірингу, використання певного виду реінжинірингу та оцінювання рівня результативності зміни бізнес-процесів і підприємства в цілому. Надання теоретичних та практичних рекомендацій щодо постійного вдосконалення, адаптації та стійкості підприємства до змін ринкового середовища.

3.2. Виявлення та перепроєктування неефективних бізнес-процесів підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Розробка і подальший аналіз моделі бізнес-процесів, запропонований на підставі визначення фінансового потенціалу та рівня ефективності бізнес-процесів, дозволив виділити три неефективні бізнес-процеси з точки зору управління ними: робота з клієнтами; управління закупівлями; планування виробництва.

Неефективними, з точки зору управління, вони визнані через їх негативний вплив на формування показників ефективності бізнес-процесів: коефіцієнту делегування обов'язків, коефіцієнту дублювання обов'язків, відповідальності за бізнес-процес, коефіцієнту дублювання бізнес-процесів.

Запропонуємо програму їх перепроєктування, враховуючи, що реінжиніринг носитиме характер «безперервного», адже досліджуване підприємство АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» знаходиться на стадії зрілості свого життєвого циклу.

1. Реінжиніринг бізнес-процесу «робота з клієнтами»:

Мета бізнес-процесу: налагодження бази даних постійних клієнтів та пошук нових клієнтів як на національному, так і на міжнародних ринках збуту продукції.

Центри відповідальності за управління: топ-менеджмент, комерційний відділ, маркетинговий відділ, відділ кадрів.

Бізнес-процес «робота з клієнтами» здійснює вплив на наступні показники фінансового потенціалу досліджуваного підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт рентабельності підприємства, коефіцієнт рентабельності продукції.

Пропозиції реінжинірингу бізнес-процесу:

– перерозподіл рівня відповідальності за організацію бізнес-процесу з усіх центрів відповідальності на один – комерційний відділ – шляхом введення у штатний розпис заступника директора підприємства з комерційних питань, що дозволить зменшити витрати на адміністративний персонал, уникнути дублювання функцій даного бізнес-процесу та зосередити увагу на ефективність його організації.

2. Реінжиніринг бізнес-процесу «управління закупівлями»:

Мета бізнес-процесу: забезпечення виробничої діяльності підприємства необхідними матеріальними ресурсами, організація ресурсного забезпечення допоміжних та супутніх бізнес-процесів підприємства.

Центри відповідальності за управління: топ-менеджмент, комерційний відділ, виробничі підрозділи, маркетинговий відділ

Бізнес-процес «управління закупівлями» здійснює вплив на наступні показники фінансового потенціалу досліджуваного підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт рентабельності підприємства, коефіцієнт рентабельності продукції.

Пропозиції реінжинірингу бізнес-процесу:

– створення нового структурного підрозділу – відділу закупівель, та, відповідно, перекладання усієї відповідальності за організацію бізнес-процесу

«управління закупівлями» на даний структурний підрозділ. Очевидно, що це понесе витрати на утримання даного підрозділу, однак, поруч з цим доцільно оптимізувати структуру підрозділів, на які раніше була покладена відповідальність за організацію бізнес-процесу.

3. Реінжиніринг бізнес-процесу «планування виробництва»:

Мета бізнес-процесу створення на стадії виробництва передумов для одержання максимального прибутку внаслідок забезпечення оптимального обсягу випуску продукції при найкращому використанні виробничих ресурсів.

Центри відповідальності за управління: топ-менеджмент, економічний

відділ, бухгалтерія, комерційний відділ, виробничі підрозділи, маркетинговий відділ

Бізнес-процес «планування виробництва» здійснює вплив на наступні показники фінансового потенціалу досліджуваного підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами капіталу.

Пропозиції реінжинірингу бізнес-процесу:

– перерозподіл рівня відповідальності за організацію бізнес-процесу з усіх центрів відповідальності на один – економічний відділ – шляхом введення у штатний розпис заступника директора підприємства з економічних питань, що дозволить зменшити витрати на адміністративний персонал, уникнути дублювання функцій даного бізнес-процесу та зосередити увагу на ефективність його організації.

Отже, реінжиніринг зазначених вище бізнес-процесів дозволить підвищити рівень їх ефективності та зосередженості на постійному їх розвитку та вдосконаленості.

3.3. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів

вітчизняного підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Оцінку ефективності реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняного підприємства здійснено за аналогічною методикою оцінки ефективності

бізнес-процесів підприємства та їх компонентного впливу на фінансовий потенціал.

На основі здійсненого аналізу неефективних бізнес-процесів та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління та реінжинірингу зазначених бізнес-процесів, проаналізуємо ефективність реінжинірингу на етапі зрілості досліджуваного підприємства у перспективі.

Зазначимо, що реінжиніринг опосередковано торкнувся наступних його аспектів здійснення [36]:

– завдання виконуються тільки у тому підрозділі, де це необхідно;

– функції управління та контролю зводяться до мінімуму;

– мінімізація за рахунок скорочення замовників;

– гібридні децентралізовані та централізовані операції.

Відобразимо зміни у матриці відповідальності, що відбулися внаслідок застосування операцій реінжинірингу, результати відобразимо у табл.3.2.

Таблиця 3.2
Зміна матриці відповідальності під впливом вдосконалення бізнес-процесів АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Бізнес-процес	Центр відповідальності		Т о м не д ж е н т	Еко ном ічні відділ, бухгалтерія	К о м е р ц і й н и й в і дді л	В і дді л з а к у п і в е л ь	В и р о б н і ц т в о	М а р к е т и н г о в і дді л	В і дді л т е х н о л о г і ч н о г о к о н т р о л ю	В і дді л к а д р	Кіл ькі с ь ф ун кці й за цен тр о м відп овід аль ності	Кільк ість функцій за виконання бізнес-процесу
	Т о м не д ж е н т	Еко ном ічні відділ, бухгалтерія										
Управління документообігом	X										1	6
Управління замовленнями	X			X				X			3	4
Робота з клієнтами				X							1	6
Управління закупівлями					X						1	6
Планування виробництва		X									1	6
Організація виробництва	X						X	X			3	4
Контроль виробництва	X						X	X			3	4
Всього за групами											13	36
Всього за бізнес-процесами												49

Джерело: розроблено автором

Відповідно до вищезазначених змін, яких зазначала матриця відповідальності, здійснимо оцінку зміни показників – коефіцієнту делегування обов'язків та дублювання обов'язків відповідальності, та їх впливу на фінансовий потенціал, результати відобразимо у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Вплив зміни показників ефективності бізнес-процесів на фінансовий потенціал АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

№ з п	Показник ефективності бізнес-процесу	Фактичне значення після реінжинірингу	Зміна по відношенню до фактичного значення до реінжинірингу	Характер зміни рівня фінансового потенціалу під впливом зміни ефективності бізнес-процесу
1	Коефіцієнт делегування обов'язків	0,36	-0,57	за результатами експертних оцінок дозволить перевести рейтингову оцінку у вищий розряд за показниками фінансового потенціалу: – коефіцієнт оборотності активів; – коефіцієнт оборотності оборотних активів; – коефіцієнт рентабельності підприємства; – коефіцієнт рентабельності продукції
2	Коефіцієнт дублювання обов'язків	1,85	-1,44	

Джерело: розроблено автором

Відобразимо наочно зміну показників фінансового потенціалу ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» та здійснимо оцінку його рівня.

Таблиця 3.4

Зміна показників фінансового потенціалу після впровадження реінжинірингу бізнес-процесів АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

№ п/п	Показник	До реінжинірингу			Після реінжинірингу		
		низький	середній	високий	низький	середній	високий
1	Коефіцієнт поточної ліквідності						
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності						
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності						
4	Коефіцієнт фінансової незалежності						

5	Коефіцієнт заборгованості	■			•	
6	Коефіцієнт оборотності активів	■			•	
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	■			•	
8	Коефіцієнт рентабельності при прибутку	■			•	
9	Коефіцієнт рентабельності продукції	■			•	
10	Коефіцієнт забезпечення власними коштами основного капіталу		■			•
11	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами капіталу		■			•
Загальна оцінка				■		•
Джерело: розроблено автором				■		•

Враховуючи те, що реінжиніринг бізнес-процесів досліджуваного підприємства АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» підвищив рівень ефективності бізнес-процесів до «високого», а рівень фінансового потенціалу до «середнього» рівня, матриця зіставлення цих двох показників свідчатиме про знаходження підприємства у квадранті «висока ефективність бізнес-процесів – середній рівень фінансового потенціалу» (рис.3.1), що свідчатиме доцільність переходу до стабілізаційного реінжинірингу ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод».

	високий			
Рівень фінансового потенціалу	середній			
	низький			
		низька	помірна	висока
				Ефективність бізнес-процесів

Рис.3.1. Матриця зіставлення фінансового потенціалу та ефективності бізнес-процесів досліджуваного підприємства після провадження реінжинірингу

Джерело: розроблено автором

Отже, завдяки процесам реінжинірингу бізнес-процесів АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» відбулося підвищення рівня їх ефективності, що, у свою чергу, призвело до зростання рівня фінансового потенціалу підприємства, як заборучи організації та здійснення господарської діяльності в умовах кризи.

Прогнозування фінансової діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку економіки є складним етапом фінансового планування. Досвід країни із розвинутою ринковою економікою свідчить про неухильне підвищення ролі фінансового планування на підприємствах, у фірмах і корпораціях. І це дає їм можливість уникати значних прорахунків і пов'язаних із ними втрат. Однак, на жаль, сучасні методи планування і управління фінансами далекі від ідеалу як за своєю структурою, так і за способами використання.

Підприємство в процесі своєї діяльності за допомогою стратегічного планування має можливість вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Дослідження процесу вибору моделі стратегічного планування допоможе товариству впровадити ефективну систему стратегічного планування.

Нині прогнозування фінансової діяльності суб'єкта господарювання відіграє важливу роль. Потрібні нестандартні підходи, які передбачають розробку і реалізацію нових, гнучких методик, спрямованих на універсальніше співвідношення планованих фінансових показників.

Процес прогнозування необхідно починати з прогнозу обсягів продажу, після чого визначаються необхідні активи для підтримки його рівня і приймається рішення щодо джерел фінансування необхідних активів. Потім можна спроектувати план руху готівки і балансові звіти.

При плануванні необхідно розробити попередній прогноз, ґрунтуючись на продовженні минулих трендів і видів політики у майбутньому, що забезпечить керівників базовим прогнозом. Потім модифікується модель із метою визначення, який ефект матимуть різні операційні плани, що можуть вплинути на фінансовий стан підприємства та його прибутки.

АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» розглядає можливість залучення коштів в основні напрями своєї діяльності. Розширення виробництва труб малого діаметру (розміром 21,3-114,3 мм з вуглецевих марок сталі) може принести прибуток 405238,2 тис. грн., профільних труб (розміром 17х17-100х80 мм з вуглецевих марок сталі) - 249243,6 тис. грн., труб середнього сортаменту

(розміром 159-530 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі) - 30539,2 тис. грн., труб великого діаметру (розміром 1020 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі) - 23100 ти.грн. Ці напрями діяльності можуть бути реалізовані протягом одного року і вимагають поквартального фінансування.

Необхідні обсяги інвестицій наведено в табл. 3.5. Можливості підприємства дозволяють залучити в першому кварталі не більше 19120,43 тис.грн., у другому - не більше 66921,5 тис.грн., в третьому - не більше 67921,5 ти.грн. і в четвертому - не більше 38240,6 тис. грн.

Які з напрямків діяльності підприємства доцільніше вибрати і яка кількість коштів буде потрібно в кожному кварталі для того, щоб отримати максимальний прибуток?

Зведемо всю наявну інформацію в табл.3.5

Таблиця 3.5

Вихідна інформація по оптимізаційній моделі

Напрям діяльності	Потреба в засобах				Очікуваний прибуток
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
А. Труби малого діаметру (розміром 21,3-114,3 мм з вуглецевих марок сталі)	5210,66	18237,3	18237,3	10421,3	405238,2
Б. Профільних труби (розміром 17x17-100x80 мм з вуглецевих марок сталі)	11865,63	41529,7	41529,7	23731,3	249243,6
В. Труби середнього асортименту (розміром 159-530 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі)	2024,88	7087,08	7087,08	4049,52	30539,2
Д. Труби великого діаметру (розміром 1020 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі)	19260	6700	67410	38520	23100
<i>Доступні засоби</i>	19120,43	66921,5	67921,5	38240,6	

Джерело: розроблено автором

Введемо в розгляд двійкові змінні x_1, x_2, x_3, x_4 , кожна з яких приймає тільки два значення – нуль або одиниця, а саме:

- $x_i = 1$, якщо i -й проект вибирається в якості об'єкта для інвестування ($i = 1, 2, 3, 4$);

- $x_i = 0$, якщо i -й проект не вибирається в якості об'єкта для інвестування ($i = 1, 2, 3, 4$).

Тоді шукане рішення - це сукупність значень чотирьох двоїчних змінних $\{x_1, x_2, x_3, x_4\}$, кожна з яких дорівнює або нулю, або одиниці.

З урахуванням введених позначень, прибуток (цільова функція) при плані інвестування (x_1, x_2, x_3, x_4) складе

$$Z = 405238,2x_1 + 249243,6x_2 + 30539,2x_3 + 23100x_4 \quad (3.1)$$

Будь-яке допустиме рішення розглянутої задачі (будь-яке інвестування) має задовольняти фінансовим можливостям компанії -

обмеженням за коштами, доступним у кожному кварталі. Ці обмеження (див. табл. 3.5) визначаються наступною системою нерівностей:

$$5210,66x_1 + 18237,3x_2 + 2024,88x_3 + 19260x_4 \leq 19120,43$$

$$18237,3x_1 + 41529,7x_2 + 7087,08x_3 + 6700x_4 \leq 66921,5$$

$$18237,3x_1 + 41529,7x_2 + 7087,08x_3 + 67410x_4 \leq 67921,5$$

$$10421,3x_1 + 23731,3x_2 + 4049,52x_3 + 38520x_4 \leq 38240,6$$

Крім того, на змінні рішення накладені умови:

$$x_1, x_2, x_3, x_4 \text{ дорівнюють або } 0, \text{ або } 1. \quad (3.2)$$

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a table of pipe requirements and a Solver Parameters dialog box. The table has columns for pipe types (A, B, C, D), quantities for four categories (1-й, 2-й, 3-й, 4-й квартал), and an expected profit. The Solver Parameters dialog box is open, showing the target cell as \$B\$14 and the variable cells as \$I\$6:\$I\$9.

Напряж дільності	Потреба в засобах				Очікуваний прибуток	Перемінні рішення
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал		
А. Труби малого діаметру (розміром 21.3-114.3 мм з вуглецевих марок сталі)	5210,66	18237,3	18237,3	10421,3	805238,2	=X1
Б. Профільних труби (розміром 17x17-100x80 мм з вуглецевих марок сталі)	11865,63	41529,7	41529,7	23731,3	210243,6	=X2
В. Труби середнього асортименту (розміром 159-530 мм з вуглецевих і низьколегірованих марок сталі)	2624,88	7087,08	7087,08	4049,52	30539,2	=X3
Д. Труби великого діаметру (розміром 1020 мм з вуглецевих і низьколегірованих марок сталі)	19260	6700	67410	38520	23100	=X4
Доступні засоба	19120,43	66921,5	67921,5	38240,6		
Обмеження	=СУММПР(F7:F10)*H10					
Цільова функція	=СУММПР(F7:F10)*H10					

Рис. 3.2. Табличний вигляд задачі в Excel

Джерело: розроблено автором

Таким чином, отримуємо задачу лінійного програмування, а саме: потрібно знайти набір змінних, що задовольняє обмеженням (3.21) - (3.22), при якому цільова функція (3.20) звертається до максимум.

Рішення завдання в Excel показано на рис. 3.2. - 3.8.

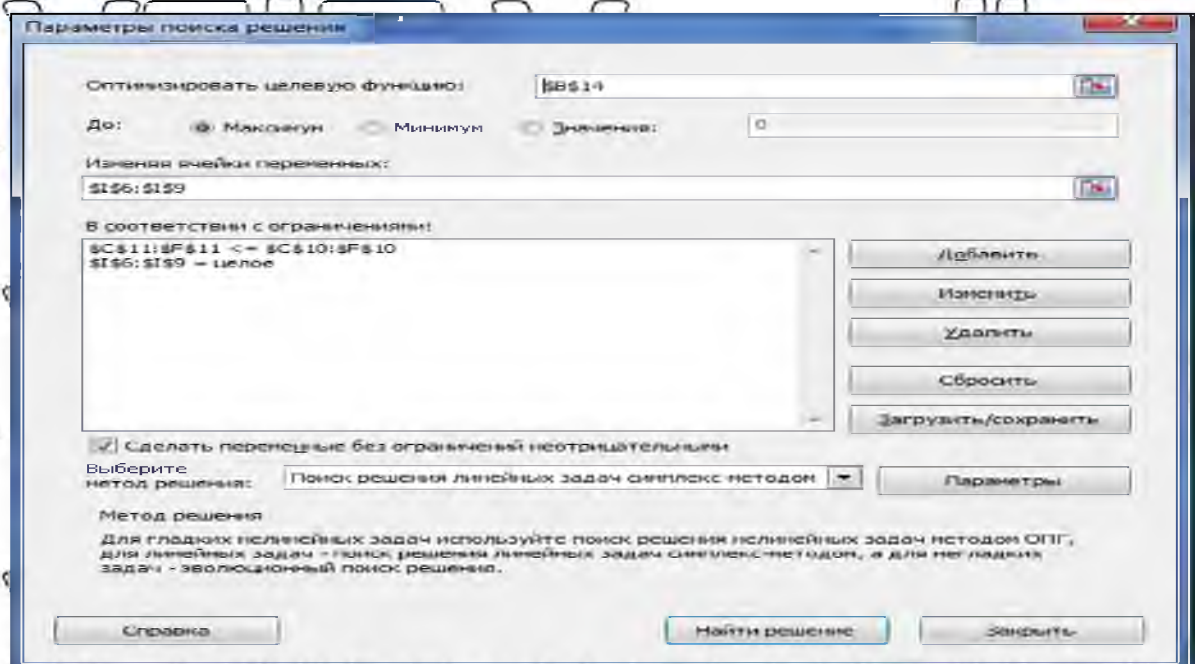


Рис. 3.3. Вікно «Пошук рішення»

Джерело: розроблено автором

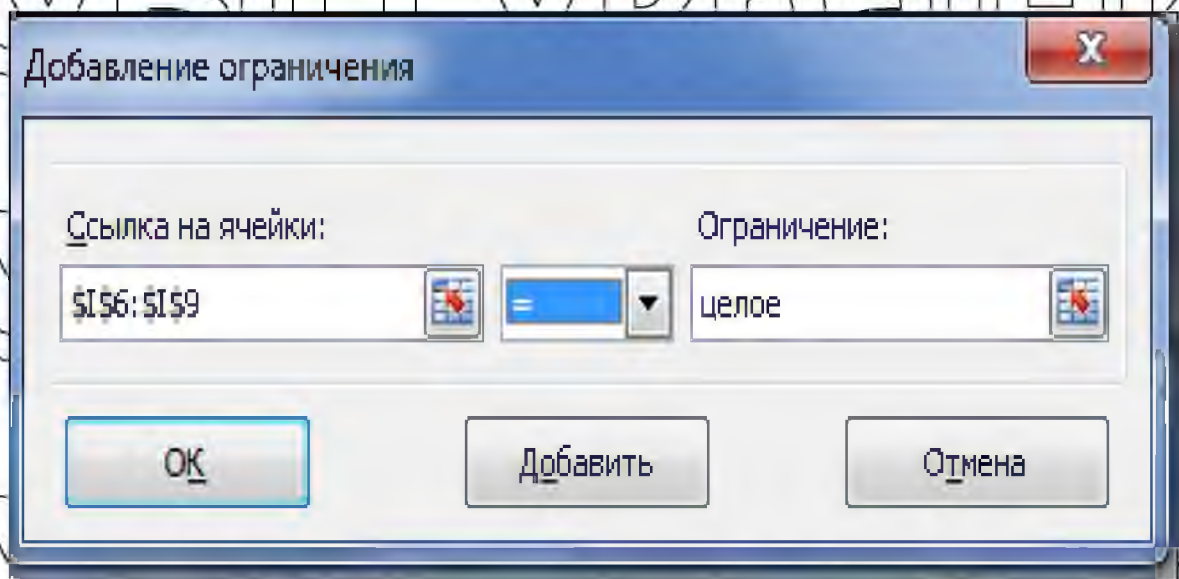


Рис. 3.4. «Додавання обмеження» у вікні «Пошук рішення»

Джерело: розроблено автором

Напрям діяльності	Потреба в засобах				Оціуваний прибуток	Перемінні рішення
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал		
А. Труби малого діаметру (розміром 21,3-114,3 мм з вуглецевих марок сталі)	5210,66	18237,3	18237,3	10421,3	405238,2	1 <-X1
Б. Профільні труби (розміром 17x17-100x80 мм з вуглецевих марок сталі)	11865,63	41529,7	41529,7	23731,3	249243,6	1 <-X2
В. Труби середнього асортименту (розміром 159-530 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі)	2024,88	7087,08	7087,08	4049,52	30539,2	1 <-X3
Д. Труби великого діаметру (розміром 1020 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі)	19260	6700	67410	38520	23100	0 <-X4
Доступні засоби	19120,43	66921,5	67921,5	38240,6		
Обмеження	19101,17	66854,08	66854,08	38202,12		
Цільова функція	685021					

Рис. 3.5. Знайдений «Поиском решения» оптимальний набір інвестиційних напрямів діяльності

Джерело: розроблено автором

Відповіді:

• Для інвестування доцільно вибрати виробництво фруктових джемів та соків, а також виробництво шоколаду та кондитерських виробів.

• При такому виборі буде досягнутий максимальний прибуток у розмірі 85021 грн.

• Для фінансування проектів знадобиться: в першому кварталі – 19101,17 грн., в другому – 66854,08 грн., в третьому 66854,08 грн., в четвертому – 38202,12 грн.

Отже, аналіз фінансового стану підприємства – це економічна категорія, основний чинник, який дає змогу реально оцінити результати діяльності підприємства і спрогнозувати їх у майбутньому.

Якість фінансового аналізу залежить від застосованої методики, достовірності даних фінансової звітності, а також від компетенції керівника, який приймає управлінські рішення.

На основі даних поточного фінансового аналізу розробляють основні показники фінансового та виробничого плану, а вже на підставі цих даних розраховуються економічні орієнтири розвитку підприємства в перспективі.

Від того, наскільки якісно проведено фінансовий аналіз, залежить ефективність управлінських рішень, а відтак – ефективність роботи підприємства в цілому.

Розуміння фінансового стану підприємства та його своєчасний і якісний аналіз, вибір необхідного методу аналізу та системи показників, що забезпечить всебічне вивчення та представлення діяльності підприємства є основоположними для прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення питання обрання напрямів діяльності та розвитку підприємства, покращення його ефективності, конкурентоздатності та прибутковості.

ВИСНОВКИ

НУБІП України

У дипломній роботі викладено теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо запровадження і реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на українських підприємств. Узагальнення та систематизація результатів дозволили сформулювати наступні висновки.

НУБІП України

1. Перепроектування бізнес-процесів є основним технологічним завданням реінжинірингу. У той же час, розробники цієї технології визнають вирішальне значення в успіху перетворень іншої області управління підприємством, яка, на перший погляд, до бізнес-процесів не має відношення, – їх переосмислення.

НУБІП України

2. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про те, що даний процес є не тільки інструментом кардинальних змін, але й інструментом повної діагностики підприємства та визначення необхідності його проведення, тому структура запровадження реінжинірингу налічує п'ять розглянутих взаємопов'язаних етапів та основних етапів його імплементації на підприємстві – постановка цілей та завдань, аналіз діяльності підприємства, діагностика бізнес-процесів та оцінка ефективності діяльності підприємства, розробка та впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів.

НУБІП України

3. Методика, запропонована у роботі, передбачає використання інструментів стратегічного аналізу – PEST-аналіз, SWOT-аналіз; матриці відповідальності та матриці зіставлення рівня ефективності бізнес-процесів та рівня фінансового потенціалу. Дана методика дозволить оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства за двома системами показників: ефективності бізнес-процесів та рівня фінансового потенціалу, останній з яких, безпосередньо залежатиме від першого, та відповідно зростатиме під його стимулюючим впливом.

НУБІП України

4. Характеристика господарської діяльності підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» свідчить про те, що стан підприємства є нестабільним (здебільшого підприємство є збитковим), що, у

НУБІП України

свою чергу, потребує більш детального аналізу проблемних місць діяльності підприємства, оцінки його фінансового потенціалу та факторів бізнес-середовища, що впливають на його діяльність.

5. Аналіз факторів бізнес-середовища підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» дав змогу робити висновки щодо наявності низки слабких сторін та загроз, які в подальшому можуть трансформуватися у слабкі сторони або посилювати вже існуючі. Однак, при цьому слід зазначити, що у підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» існує й низка сильних сторін та можливостей, які можна використати для мінімізації або ліквідації окремих факторів слабких сторін та загроз.

6. Здійснений, за допомогою методів матриці відповідальності, матриці зіставлення та рейтингового оцінювання, аналіз ефективності існуючих бізнес-процесів підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» дозволив оцінити рівень ефективності бізнес-процесів та їх вплив на рівень фінансового потенціалу підприємства.

7. Відповідно до здійсненої оцінки було наведено та адаптовано до досліджуваного підприємства основні етапи імплементації реінжинірингу бізнес-процесів.

8. На основі оцінки ефективності бізнес-процесів, було виявлено «слабкі бізнес-процеси» досліджуваного підприємства – робота з клієнтами, управління закупівлями, планування виробництва – та складено програми з рекомендаціями надано рекомендації щодо перепроєктування неефективних бізнес-процесів підприємства АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод».

9. На основі зіставлення показників рівня ефективності бізнес-процесів здійснено оцінку ефективності бізнес-процесів та рівня фінансового потенціалу АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» після реінжинірингу, яка свідчить про підвищення ефективності бізнес-процесів, що, у свою чергу, зміцнило рівень фінансового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Reengineering your business. Daniel Morris-Joel Brandon. Mc Graw Hill, Inc. 2013, 247 p.

2. Брінь П.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD 2011 S23](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD%2011%20S23)

3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. О. В. Виноградова О. В. – Донецьк, 2005. – 195 с.

4. Davenport T. H. & Short, J.E. (1990 Summer). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, pp. 11-27.

5. Таранюк Л. М. Економічні основи реінжинірингу бізнес-процесів : монографія. Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – 560 с.

6. Yuliia Vorzhakova, Kateryna Boiarynova, The Application of Digitalization in Enterprises on the Basis of Multiple Criteria Selection Design, Central European Management Journal, 10.7206/cemj.2658-0845(2020) 28, 3, (127-148), (2020).

7. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

8. Harrington H. J. Total improvement management: the next generation in performance improvement. N.Y.: McGraw-Hill/Inc., 1995. – 476 p.

9. Davenport T. H. & Short, J.E. (1990 Summer). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, pp. 11-27

10. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг // М. Черненко Рынoк капiтала. – 2010. – № 21. – С. 41-49.

11. Щегельська О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. *Управління компанією*. – № 1-2, 2009.

12. Manganelli R., Klein M. *The reengineering handbook. A step-by-step guide to business transformation*. 2004, New York : Amacom

13. Пуліна Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів машинобудівного підприємства. *Економічний простір*. 2015. № 97. С. 232-243.

14. Топький В. І. *Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

15. Дідух В. В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу – на прикладі машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2016. №1. С. 37-40.

16. Охріменко О. О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет* редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, – 2013. – Вип. 12. – Ч 1. – С. 235-241.

17. Івата В.В. Підходи до управління реінжинірингом бізнес-процесів на підприємствах машинобудування [Електроний ресурс] *Ефективна економіка*. – № 9 – 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

18. Івата В.В. Детермінанти реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах [Електроний ресурс] *Ефективна економіка*. – №12. – 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

19. Дідух В. В. Ландшафт як інструмент аналізу управління бізнес-процесами машинобудівного підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – Київ, 2015. – №12. – С. 265-272.

20. Публічне акціонерне товариство «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nppr.interpipe.biz>

21. Публічне акціонерне товариство «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»: звітність емітента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nmpp.interpipe.biz/investors/reporting/issuer_zfk

22. Сокол О. Г. Управління стійкістю підприємств як економічний процес / О. Г. Сокол // Економічний простір. – 2009. – №21. – С. 230.

23. Сізов, В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства. Альма матер : Вісник вищої школи. М. : Рос. ун-т дружби народів. – 2009. – № 9. – С. 16-21.

24. Полькіна А. С. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку металургії / Управління розвитком. – 2014. – С. 134–137

25. Бушусв С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. Українська асоціація управління проектами. – К., 2009 – 312 с.

26. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_2_12tssudr.pdf

27. Лепейко Т. І. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: збір. наук. пр. – 2010. – 193 Вип. 7(26). – Ч.2. – С. 17 – 29

28. Гудзь О. П. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – № 714. – С. 52–57.

29. Ільчук О. О. Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. – Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 21.11 – 2011.

30. Ahmed Musa, Al-Amin Abba Dabo, A Review of RFID in Supply Chain Management: 2000–2015, Global Journal of Flexible Systems Management, 10.1007/s40171-016-0136-2, 17, 2, (189-228), (2016).

31. Гавриш О. А. Інноваційний чинник конкурентоспроможності українських підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. — Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=464>

32. Дідух В. В. Залучення процесної команди, як запорука успішного впровадження реінжинірингу. Динаміката на сьвременната наука: матеріали за 9-ф міжнарод. научн.-практ. конф. — Том 2. Економики — София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013 — С.62-65.

33. Гарматій М. Н. Моделювання бізнес-процесів в економіці з застосуванням теорії нечітких множин у середовищі MATLAB Наталія Михайлівна Гарматій, Олена Володимирівна Кареліна Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2012. — Том 1. — №2. — С. 208–215.

35. VisualParadigm. Online. URL: <https://online.visual-paradigm.com/diagrams> templates

36. Використання діаграми Ганта для проектування і будівництва сонячних електростанцій URL: <https://avenston.com/articles/managing-pv-with-gantt-chart>

37. Wrike. A Citrics Company URL: <https://www.wrike.com/blog/pert-vs-gantt-charts>

38. DEF Diagrams and Petri Nets for Business Process Modeling: Suitability, Efficacy, and Complementary Use URL: <https://www.researchgate.net/figure/IDEF0-diagram-of-the-simple-selling-process-The-IDEF3-diagram-shown-in-Figure-2-is-used-fig1-220711226>

39. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

40. Deng, X. P. (1993). Selected Works of Deng Xiaoping (pp. 113-114). Beijing: People's Publishing House.

41. Li, P. (2018). The Passivation of Revolutionary Spirit: Criticism on Positivism of Marxism in the Second International. Chinese Social Sciences Today, 1, 4.

42. Marx, K. H., & Engels, F. V. (1965). Complete Works of Marx and Engels (p. 597). Beijing: People's Publishing House.

43. Marx, K. H., & Engels, F. V. (2009). Collected Works of Marx and Engels (p. 619). Beijing: People's Publishing House.

44. Marx, K. H., & Engels, F. V. (2012). Selected Works of Marx and Engels (pp. 90-91). Beijing: People's Publishing House.

45. Nie, Y. (2010). The Cultural Adaptation of the Concept of "Revolution" in China. Guangdong Sea Winds. Journal of Cultural Criticism, 3, 62-66.

46. Party History Research Center of the CPC Central Committee (2001). A Brief History of the Communist Party of China (pp. 42, 176-177). Beijing: CPC History Press.

47. Propaganda Department of the CPC Central Committee (2018). Thirty Lectures of Xi Jinping's Thought on Socialism with Chinese Characteristics for a New Era (p. 4). Beijing: Xue Xi Publishing House.

48. Zhang, D. M. (2018). Xi Jinping's Important Exposition on Revolutionary Spirit. Journal of Red Cultural Resources Study, 1, 1-8.

49. Zhang, J. B., & Tian, K. (2017). Interpretation of the Concept of "Revolution" and the Modern Significance of Establishing a Scientific Concept of Revolution. New Horizons from Tianfu, 1, 10-15.

50. Zhao, J. G. (2016). The Dilemma of the Constant Tao and Changes "Tang Wu Revolution" in the Opinion of Zhu Xi. Hebei Academic Journal, 7, 36-41.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А 1.3

Система показників оцінки ефективності бізнес-процесів

№ з п	Показник	Нормативне значення	Методика обчислення
1	Коефіцієнт делегування обов'язків	0,2-0,4	кількість функцій відповідального за процес / кількість функцій виконавця процесу
2	Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес	1,0-2,0	кількість відповідальних осіб / кількість процесів
3	Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів	0,7-0,8	кількість дубльованих бізнес-процесів / загальна їх кількість
4	Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	0,2-0,3	кількість паралельних процесів / загальна кількість функцій
5	Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів	0,4-0,5	кількість послідовних процесів / загальна кількість функцій
6	Коефіцієнт актуалізації	0,9-1,0	кількість необхідних процесів / загальна кількість фактичних процесів

НУБІП України

Система показників оцінки ефективності рівня фінансового потенціалу підприємства

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Методика обчислення
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	>100	характеризує здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання терміном до 1 року з допомогою оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використовуватиме погашення короткострокових вимог кредиторів»
2	Коефіцієнт швидкої (термінсової) ліквідності	> 70	індикатор ліквідності, який описує короткострокову ліквідну позицію підприємства, тобто здатність покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>20%	найбільш жорсткий індикатор ліквідності, що відбиває здатність підприємства погашати поточні зобов'язання лише за рахунок коштів та його еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти задоволення вимог кредиторів на дату
4	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>=50%	індикатор платоспроможності, характеризує частку власного капіталу підприємства у сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вище цей коефіцієнт, тим більше компанія фінансово незалежна від кредиторів
5	Відношення чистого боргу до EBITDA	3-5	індикатор платоспроможності, що показує у скільки разів чистий борг (тобто загальний борг мінус грошові кошти) перевищує розмір EBITDA – прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. Тобто наскільки наявне боргове навантаження відповідає наявним доходам від ведення бізнесу
6	Коефіцієнт оборотності активів	↑	індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом порівняння з обсягом виручки
7	Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	↑	індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу підприємства з погляду згенерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями

8	Рентабельність активів (ROA)	↑	індикатор прибутковості, який показує, скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння, як ефективно менеджмент використовує активи компанії для генерації прибутку
9	Рентабельність власного капіталу (ROE)	↑	індикатор прибутковості, що фіксує рівень прибутку як відсотка від власного капіталу підприємства. ROE дає розуміння, наскільки прибутковою є компанія для власників та інвесторів
10	Рентабельність оборотних активів (RCA)	↑	індикатор прибутковості, що вказує, скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів компанії. Що значення коефіцієнта, краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку
11	Валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup)		індикатор прибутковості, що розраховується як співвідношення між валовим прибутком (збитком) та собівартістю. Зокрема показник використовується для аналізу контрольованих операцій

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Рейтингова оцінка результативності бізнес-процесів підприємств

№ з п	Показник	До реінжинірингу					
		низький		середній		високий	
		рівень	бал	рівень	бал	рівень	бал
1	Коефіцієнт делегування обов'язків	> 0,4	0	0,2-0,4	5	≤ 0,2	10
2	Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес	> 2,0	0	1,0-2,0	5	< 1,0	10
3	Коефіцієнт дублювання бізнес- процесів	< 0,7	0	0,7-0,8	5	> 0,8	10
4	Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	> 0,3	0	0,2-0,3	5	≤ 0,2	10
5	Коефіцієнт послідовності бізнес- процесів	> 0,5	0	0,4-0,5	5	< 0,4	10
6	Коефіцієнт актуалізації	< 0,9	0	0,9-1,0	5	> 1,0	10

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Рейтингова оцінка результативності бізнес-процесів підприємств

№ з п	Показник	До реінжинірингу					
		низький		середній		високий	
		рівень	бал	рівень	бал	рівень	бал
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	< 0,1	0	0,1-0,9	5	> 1,0	10
2	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	< 0,1	0	0,1-0,7	5	> 0,7	10
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	< 0,2	0	0,2-0,3	5	> 0,2	10
4	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	< 0,5	0	0,2-0,4	5	> 0,5	10
5	Відношення чистого боргу до EBITDA	> 0,5	0	0,5-1,0	5	< 0,5	10
6	Коефіцієнт оборотності активів	↓	0	–	5	↑	10
7	Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	↓	0	–	5	↑	10
8	Рентабельність активів (ROA)	↓	0	–	5	↑	10
9	Рентабельність власного капіталу (ROE)	↓	0	–	5	↑	10
10	Рентабельність оборотних активів (RCA)	< 0,1	0	0,1-0,9	5	> 0,1	10
11	Валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup)	< 0,1	0	0,1-0,9	5	> 0,1	10