

інвестиційних резервів. Це необхідно, щоб раціонально підійти до формування внутрішніх фондів інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності. Так, їх наповнення може стосуватися отриманого прибутку, частину якого спрямовується на інвестиційні цілі; амортизаційних відрахувань, які раціонально розподіляються, не порушуючи стабільності фінансово-економічних результатів; страхових відшкодувань та іммобілізації оборотних активів; окремих видів поточної заборгованості, які забезпечують раціональне використання фінансових витрат.

Висновки. Ключові фактори успіху є ознакою ефективного функціонування та конкурентоспроможні підприємства за якою можна стверджувати про системну модернізацію бізнес-процесів та капіталізацію фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, покращання взаємовигідної співпраці з контрагентами та опосередкованими конкурентами, розширення участі в реалізації програм соціально-економічного розвитку територій функціонування, проектах міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва.

Варто зазначити, що зміцнення конкурентних позицій підприємств може відбуватися за різними напрямками і при цьому використовуватимуться різні інструменти й засоби. Тому планові припущення у розробленні та реалізації конкурентної політики для вітчизняних підприємств повинні орієнтуватися головним чином на налагодження та розвиток тісних взаємозв'язків з органами державної влади на регіональному та місцевому рівнях. Тут важливо сформуванню взаємну залежність, яка б дозволяла вирішувати обопільні стратегічні завдання, що визначає перспективи наступних досліджень системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел:

1. *Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації* : монографія / за заг. ред. О. С. Власюка. Київ, 2017. 384 с.
2. Дисбаланси та механізми розвитку внутрішнього ринку України в умовах воєнних дій на Донбасі : аналіт. доп. / В. І. Волошин та ін. Львів, 2015. 84 с.
3. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л. *Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства* : монографія. Львів, 2012. 208 с.
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
5. *Теоретико-методичні засади та прикладні механізми державного регулювання розвитку внутрішньої торгівлі* : монографія / за ред. П. О. Куцика, Т. Г. Васильціва. Львів, 2016. 426 с.
6. *System transformations of the national economy: challenges and expectations* : collective monograph / edited by O. Vlasjuk and other. Bydgoszcz, Poland, 2016. Vol. 1. 242 p.
7. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14), ч. 2. С. 8–15.

УДК 65.012.23

Полінкевич О.М., д.е.н., професор

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗМІН ПРИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено дослідження підходів до оцінювання ефективності змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Запропоновано використовувати систему показників, яка поєднує вимір таких змін, як соціально-психологічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, інтелектуально-кадрові, структурно-адміністративні. Визначено перелік якісних та кількісних показників, що оцінюють ефективність змін у кожній із груп. Доведено, що їхня кількість повинна коливатися від десяти до двадцяти п'яти.

Ключові слова: процесно-орієнтований підхід, зміни, ефективність, реінжиніринг бізнес-процесів, показники оцінювання.

Polinkevych O.

EFFICIENCY OF CHANGES IN BUSINESS PROCESSES REPRESENTATION OF ENTERPRISES

The article analyzes approaches to assessing the effectiveness of changes in the reengineering of business processes of enterprises. It is proposed to use a system of indicators, which combines the measurement of such changes as socio-psychological, production-technological, financial-economic, intellectual-personnel, structural and administrative. A list of qualitative and quantitative indicators that assess the effectiveness of changes in each of the groups is determined. It is proved that their number should vary from ten to twenty five.

Key words: process-oriented approach, changes, efficiency, reengineering of business processes, evaluation indicators.

Полинкевич О.Н.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ ПРИ РЕИНЖИНИРИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИЙ

В статье проведено исследование подходов к оценке эффективности изменений при реинжиниринга бизнес-процессов предприятий. Предложено использовать систему показателей, которая сочетает измерение таких изменений, как социально-психологические, производственно-технологические, финансово-экономические, интеллектуально-кадровые, структурно-административные. Определен перечень качественных и количественных показателей, оценивающих эффективность изменений в каждой из групп. Доказано, что их количество должно колебаться от десяти до двадцати пяти.

Ключевые слова: процессно-ориентированный подход, изменения, эффективность, реинжиниринг бизнес-процессов, показатели оценки.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями. Поява нових підходів до управління підприємствами сприяє застосуванню відповідного інструментарію, який спрямований на довгострокове функціонування підприємства. Він базується на процесно-орієнтованому підході, а також управлінні змінами. Відповідно до цього, підприємство є системою, яка функціонує як сукупність взаємозв'язаних процеси та змін, які визначають ефективність підприємницької системи та її взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. Кожна підприємницька система у зовнішньому середовищі відрізняється одна від одної. Відмінностями є реакція на зміни та швидкість адаптації до зовнішнього середовища. Головною перевагою такого підходу є орієнтація на рівень задоволення потреб клієнтів продукції або послуг. За цих умов варто управляти розвитком підприємства через реінжиніринг бізнес-процесів. У теорії та практиці поширеною є думка щодо ефективності і доцільності процесно-орієнтованого підходу в управлінні. Проте він має низку недоліків, серед яких: слабкий зв'язок між підрозділами, націленість на проміжний результат, відсутність відповідальних за кінцевий результат осіб, низька оперативність робіт, неефективність інформаційної підтримки, значна складність автоматизації й інтеграції для систем управління [6, с. 264].

В умовах неоіндустріального суспільства зовнішнє оточення підприємства не є статичною одиницею, а динамічною. Реакцією на зміни слугують реструктуризація підприємства та реінжиніринг бізнес-процесів. Метою таких змін є підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства з використанням інноваційної складової. Перш ніж розпочати перепроектування функціональних змін на підприємстві, необхідно осмислити алгоритм кожної з процедур та надати оцінку кінцевому результату. Тобто, поняття ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є важливим з погляду забезпечення сталого та випереджального розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах розглядається багатьма вченими, серед яких: Хаммер Чампи Дж., Андерсен Б., Уллах Ф., Робсон Харрінгтон Дж. Тощо.

Зокрема, Охріменко О. розглянула методичні підходи до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів виробництва на основі потенціалу підприємства [8]. Проаналізувала сутнісні характеристики елементів останнього крізь призму розвитку організаційних, технічних та технологічних процедур. Зазначила, що вартість бізнес-процесу встановлюється через загальні витрати. Проаналізувала потенціал покращень, підтримала думку Солдатова В., що потенціал ефективності формується як різниця потенціалу результативності та собівартості [11, с. 238].

Лошак Т.В., Ладанюк А.П. визначили різницю між вдосконаленням та реінжинірингом, де вказали, що при вдосконаленні рівень змін є нарощувальний, а при реінжинірингу радикальний. Частота змін при вдосконаленні є неперервним або одноразовим, а при реінжинірингу лише одноразовим [7, с. 176]. Визначено чотири компоненти бізнес-системи: бізнес-процеси, роботи та структури, системи управління та оцінок, переконання та цінності [7, с. 177]. Вказали, що успішність функціонування підприємства залежить від узгодження всіх чотирьох компонентів бізнес-системи. Основним показником ефективності є прибуток, який має бути максимальним [7, с. 178].

Іпполітова І.Я. визначила систему показників, через які оцінюється ефективність реінжинірингу. До неї віднесено: кількісні (тривалість бізнес-процесу, витрати на бізнес-процес, кількість помилок, собівартість продукції, обсяги реалізації, чистий прибуток, частка ринку, продуктивність праці, завантаження виробництва, рентабельність підприємства) та якісні (організаційна структура, задоволеність клієнтів, мотивація персоналу, організація праці, ефективність управління) показники [7, с. 268]. Зазначено, що цей підхід визначає, наскільки підприємство наблизилося до бажаної моделі функціонування. Це дасть змогу створити новий набір цінностей для підприємства, реалізувати його стратегічні цілі, підвищити конкурентоспроможність та збільшити ефективність його функціонування [6, с. 269].

Гончаренко І.М. зазначив, що для оцінки ефективності реінжинірингу підприємств використовуються показники, які відображають зміну якісних, вартісних, часових параметрів бізнес-процесів, а також підвищення рівня їх результативності та керованості. Встановлено, що базовими показниками як окремих процесів, так і всієї системи є результативність, ефективність та гнучкість [3]. Зазначено, що якщо якісно проведено реінжиніринг, то він має можливість знижувати рівень затрат підприємства на 60–70 %, кількість помилок на 40–70 %. Якщо підприємство має більш ніж 20 % бізнес-процесів, що підлягають реінжинірингу – це є ознакою його неефективності [10].

Цілі статті. Метою статті є розробка методичного підходу до оцінювання ефективності змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів спрямована на ключові об'єкти, які виступають базою для порівняння та формують поняття ефективності. Ними можуть виступати бізнес-лінії, підприємство (бізнес-система), економічний потенціал підприємства, бізнес-потенціал, виробничий потенціал, потенціал покращення тощо. На думку Хлебнікова Д.В., оцінка ефективності реінжинірингу залежить від цілей, що були сформульовані керівництвом у межах відповідної програми. Виокремлюють два основних завдання, вирішення яких є першочерговим [12]:

1. Зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників (прибутковість бізнес-системи; системні очікування, які визначають конфігурацію та інфраструктуру бізнес-системи; морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи стосовно оточуючого та внутрішнього соціального середовища);

2. Зростання вартості бізнес-системи, тобто її ринкова капіталізація, приведена вартість чистих грошових потоків або вартісна порівнянність з аналогічною угодою з продажу-купівлі чи створення підприємства, де враховується ринок, інфраструктура, клієнти тощо.

Отже, основні критерії оцінки ефективності змін при реінжинірингу бізнес-процесів мають бути орієнтовані на вимоги клієнтів та власників, оскільки вони формують ринкову вартість підприємства.

Система індикаторів, які дозволяють визначити результативність бізнес-процесів до та після реінжинірингу, повинна містити показники прибутковості, ефективності, вартості процесу, продуктивності, тривалості тощо [5].

Подемо систему оцінки ефективності змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємства на рис. 1

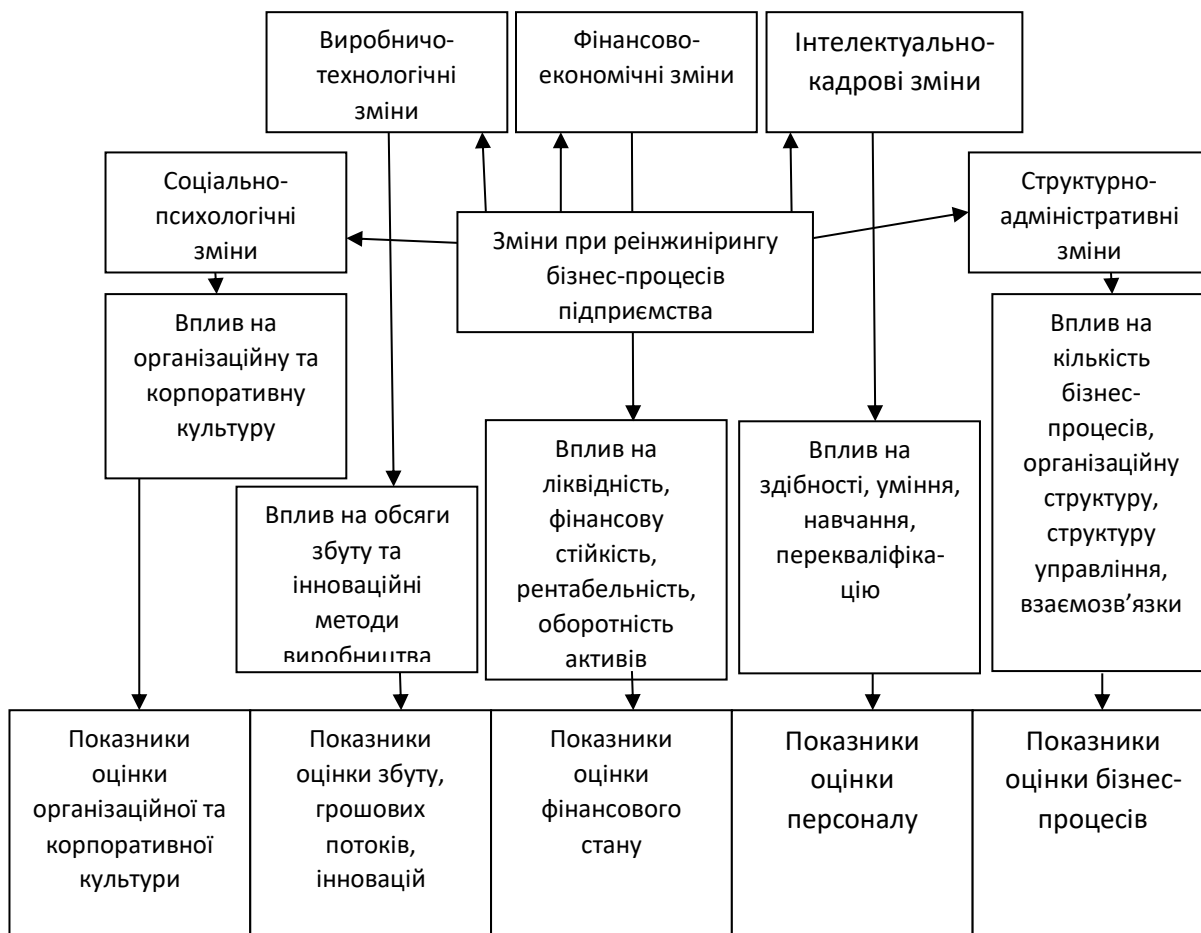


Рис. 1. Взаємозв'язок змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та показників оцінювання (розроблено автором)

Сукупність всіх показників варто розділити на дві групи: якісні та кількісні. Відповідно до цього їхня кількість не повинна перевищувати за кожною групою двох–п'яти. Система показників повинна бути не менша 10 і не більша 25. Причому варто розробляти відносні показники, які зважені на кількість працюючих або бізнес-процес.

До показників, які оцінюють організаційну та корпоративну структури пропонуємо включити якісний (наявність корпоративного кодексу) та кількісний (кількість проведених благодійних заходів протягом року на один бізнес-процес) показники. Оцінка збуту, грошових потоків та інновацій проводиться через такі якісні (наявність розроблених інновацій одним бізнес-процесом, наявність використаних інновацій одним бізнес-процесом) та кількісні (величина грошового потоку на одного працівника, величина грошового потоку на один бізнес-процес) показники. Показники фінансового стану містять якісні (наявність щорічного обов'язкового аудиту) та кількісні (коефіцієнт

Бівера, коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт оборотності активів) показники. До показників оцінки персоналу належать якісні (наявність центрів навчання та перенавчання) та кількісні (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт перепідготовки фахівців) показники. Оцінка бізнес-процесів буде проводитися за такими якісними (використання реінжинірингу процесів) та кількісними (зміна величини витрат через скорочення бізнес-процесів) показниками.

Висновки. Тобто, оцінка змін при реінжинірингу бізнес-процесів повинна відбуватися за такими групами змін, як соціально-психологічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, інтелектуально-кадрові, структурно-адміністративні. Кожна група чинить вплив на діяльність підприємства. Показники, які оцінюють ефективність змін умовно поділяються на дві групи: кількісні та якісні. Причому всі вони мають коригуватися на кількість бізнес-процесів та чисельність працівників. Зазначено, що кількість показників повинна коливатися від 10 до 25. Це є оптимальним розміром, який дозволить комплексно оцінити ефективність змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.

Список використаних джерел:

1. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution? New York: HarperCollins, 1993. 272 p.
2. Polinkevych O., Kamiński R. Corporate image in behavioral of business entities. *Innovative Marketing*. 2018. V.14, Issue 1. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.14\(1\).2018.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.14(1).2018.04).
3. Астахова Ю.В., Демченко А.И. Показатели процесса в системе менеджмента качества. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2005. № 1. С. 86–97.
4. Гончаренко І.М. До питання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів невиробничих підприємств України. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2906/1/20161102_410.pdf
5. Журавлева И. О. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода. *Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2006. № 3–4. С. 131–134.
6. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні*. 2016. Вип. 13. С. 264–270.
7. Лошак Т.В., Ладанюк А.П. Ефективність реінжинірингу бізнес-процесів харчових виробництв. *ААЭКС*. 2006. № 1. С. 175–179.
8. Охріменко О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 1. С.236–242:
9. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.
10. Реинжиниринг бизнес-процессов. Курс MBA // Под. ред. Абдикеева Н.М., Данько Т.П., Ильдеменова С.В., Киселева А.Д. М.: Эксмо, 2007. 592 с.
11. Солдатов В. Оптимизация бизнеса на основании оценки потенциала. URL: http://www.finansy.ru/st/post_1319517412.html.
12. Хлебников Д. В. Подход к реструктуризации предприятий. URL: http://gaar.ru/articles/podkhod_k_restrukturizatsii_predpriyatiy.

УДК 65.012.23:338.45

Помаз О.М., к.е.н., доцент

Писаренко О.В., здобувач вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто суть процесного підходу до управління підприємством. Проаналізовано переваги та недоліки підходів до управління підприємствами. Визначено цілі використання процесного підходу до управління підприємством.

Ключові слова: управління підприємством, процес, процесний підхід до управління підприємством, переваги процесного підходу.

Pomaz O., Pisarenko O.