

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

На правах рукопису

**ДІДУХ ВЕРОНІКА ВАЛЕРІЇВНА**

УДК 005.722:[621:658]](043.3)

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2016

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор технічних наук, професор  
**Гавриш Олег Анатолійович,**  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»,  
декан факультету менеджменту та маркетингу,  
науковий керівник кафедри міжнародної економіки

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
**Савіна Галина Григорівна,**  
Херсонський національний технічний університет,  
в. о. проректора з наукової роботи,  
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу

кандидат економічних наук, доцент,  
**Івата Вячеслав Вікторович,**  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова,  
доцент кафедри обліку і економічного аналізу

Захист відбудеться 26 травня 2016 року о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.002.23 у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» за адресою: 03056, м. Київ, пр. Перемоги, 37, корп. 7, ауд. 41-б.

З дисертацією можна ознайомитись у Науковій технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» за адресою: 03056, м. Київ, просп. Перемоги, 37.

Автореферат розіслано 26 квітня 2016 р.

В. о. ученого секретаря  
спеціалізованої вченої ради  
д.е.н., професор

В. М. Марченко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Функціонування машинобудівних 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. Аналіз економічних результатів діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств за 2011–2015 рр. виявив, що більше ніж третина підприємств збиткові (39,1 %), а середній рівень рентабельності по галузі коливається на рівні 1,2 % у 2015 р. Це обумовлено тим, що більшість вітчизняних машинобудівних 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.

Аналіз наукових публікацій показав, що дослідженню проблематиці управління бізнес-процесами підприємств присвяченні праці М. Д. Аістової, І. Ансоффа, С. В. Войтка, О. А. Гавриша, В. Г. Герасимчука, І. Демінга, В. В. Дергачової, Л. Є. Довгань, П. Друкера, О. О. Ільчука, І. М. Крейдич, А. В. Козаченко, П. В. Кутелева, І. І. Мазура, В. М. Марченко, Т. Є. Моїсеєнко, Г. Г. Савіної, А. Сміта, С. О. Солнцева, Д. М. Стеценка, Ф. Тейлора, А. Уайтхеда, А. Файоля, В. Д. Шапіра, Л. М. Шульгіної. У межах управління бізнес-процесами саме реінжинірингом займалася плеяда вітчизняних та зарубіжних науковців, що зробила значний внесок у дослідження організаційних засад та науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу на всіх етапах: від проектування до оцінки ефективності, а саме: Б. Андерсен, Д. О. Баюра, Дж. Брендон, П. В. Брін, О. В. Віноградова, Т. Давенпорт, Г. Джохансон, В. Г. Єлиферов, В. В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Є. В. Попов, В. В. Репін, М. Робсон, П. Страссман, Л. М. Таранюк, Ф. Уллах, Л. І. Федулова, Д. Харрінгтон, Дж. Чампі, М. Хаммер, М. Д. Шапот, Л. Шейн, Дж. Шорт та ін.

Разом з тим, аналіз наукових праць свідчить про те, що низка проблемних питань потребує подальшого опрацювання та поглиблення теоретичних і методичних аспектів, а саме питання реінжинірингу управлінських бізнес-процесів машинобудівних підприємств і формування наукових положень щодо організації та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління. Це обумовило вибір теми наукового дослідження, його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконувалася відповідно до наукового напряму та планів науково-дослідних робіт кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» у межах науково-дослідних тем: «Методологічні засади операційного аналізу щодо діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень» (номер державної реєстрації 0112U008023), у межах якої автором проведено розроблення теоретичних та

методичних положень щодо удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю та бізнес-процесами на підприємствах, що ґрунтуються на використанні процесного підходу на засадах реінжинірингу; «Методичне забезпечення сталого економічного зростання України на основі моделювання динаміки макроекономічних показників» (номер державної реєстрації 0115U002525), у межах якої автором проведено якісний аналіз показників бізнес-процесів управління, оцінювання їх результативності та виявлено напрями реінжинірингу на машинобудівних підприємствах. Результати наукових досліджень, що містяться у звітах і їх розділах, підготовлені дисертантом самостійно.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень і надання практичних рекомендацій щодо запровадження і реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування. Відповідно до мети поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено сутність бізнес-процесу і здійснено структурування його елементів для реалізації реінжинірингу;
- визначено специфіку реінжинірингу бізнес-процесів управління за різновидами виробничо-комерційної діяльності підприємств, на цій основі сформовано ієрархію бізнес-процесів на підприємстві;
- проведено компаративний аналіз інструментарію перепроєктування підприємств і виокремлено місце реінжинірингу в системі антикризового управління;
- досліджено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ вітчизняних машинобудівних підприємств і виявлено передумови, що визначають необхідність проведення реінжинірингу;
- проаналізовано рівень ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств і класифіковано їх за потребою у запровадженні реінжинірингу бізнес-процесів управління;
- удосконалено науково-методичні положення оцінювання результативності бізнес-процесів управління підприємств як складової процедури реалізації реінжинірингу;
- систематизовано і розвинено підходи до організації та проведення реінжинірингу бізнес-процесів управління з метою виявлення доцільності його запровадження;
- імплементовано реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств, на цій основі обґрунтовано теоретико-методичні рекомендації щодо перепроєктування бізнес-процесів управління;
- спрогнозовано результат впровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління та сформовано науково-практичні рекомендації щодо їх вдосконалення.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-процеси управління виробничо-комерційною діяльністю машинобудівних підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з вивчення організаційних засад і науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу та проблематики управління бізнес-процесами. Для досягнення визначеної мети й поставлених завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи історико-еволюційного, системно-функціонального підходів до теоретичного поглиблення теми дослідження й уточнення сутності процесного управління та бізнес-процесу (підрозд. 1.1), ретроспективний аналіз дослідження генезису та аналізу еволюції теорій управління реінжинірингом бізнес-процесів (підрозд. 1.2), методи порівняння, системно-структурного і компаративного аналізу для ідентифікації реінжинірингу серед інших інструментів перепроєктувань (підрозд. 1.3); методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, економіко-статистичний дозволили проаналізувати виробничо-комерційну діяльність машинобудівних підприємств для виявлення ступеня впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на бізнес-процеси, здійснити експертне оцінювання результативності бізнес-процесів управління (підрозд. 2.1, 2.2, 2.3); методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення, методи структурно-логічного аналізу надали змогу розробити метод комплексної організації та реалізації проекту з реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; обґрунтувати процедури проведення реінжинірингу на підприємстві щодо кількісних та якісних показників фінансового потенціалу для удосконалення та перепроєктування реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств (підрозд. 3.1, 3.2, 3.3).

Інформаційну основу дисертаційного дослідження становлять статистичні дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності машинобудівних підприємств, сайти інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет, результати науково-дослідних розробок і науково-практичних конференцій, публікацій періодичних, науково-фахових видань, результати власних досліджень.

У процесі дослідження використано засоби програмного забезпечення (MS Excel).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних, розробленні й обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо запровадження та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування. Найбільш вагомими результатами, що відображають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому:

*уперше:*

– розроблено теоретичне та методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів управління, яке ґрунтується на положеннях концепції реінжинірингу бізнес-процесів, процесному, системному підходах, стандартах якості управління, комплексній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища, що в сукупності дозволяє оцінити доцільність і можливість реінжинірингу, з метою підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств;

*удосконалено:*

– матричний метод визначення необхідності запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління на засадах теорії адаптивного управління, який, на відміну від наявних, передбачає оцінювання фінансового потенціалу та результативності підприємства, що дозволяє віднести підприємство до одного з трьох видів реінжинірингу (перманентний, поступовий, першочерговий) з метою оцінювання доцільності здійснення реінжинірингу, що надасть змогу приймати ефективні управлінські рішення;

– методичні положення щодо формування проектного ландшафту бізнес-процесів підприємств машинобудування, які, на відміну від наявних, передбачають застосування ієрархічного підходу до аналізу ландшафту, що створює нову структурно-логічну схему формування бізнес-процесів управління за допомогою групування їх за зонами управління; імплементація використання матриці відповідальності та сітки співвідношення бізнес-процесів надала змогу організувати й розмежувати процеси за функціональними обов'язками за зонами першочерговості перепроєктування;

– науково-методичний підхід до формування ієрархії рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу, що, на відміну від відомих, надає можливість через бізнес-процеси управління діагностувати функції та процедури бізнес-процесів (операційних і забезпечення), з метою виявлення проблемних сфер у взаємопов'язаних процесах спільного спрямування;

*набуло подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат концепції реінжинірингу, зокрема запропоновано поняття «реінжинірингу бізнес-процесів управління», що визначається як процес суттєвого поліпшення наявних бізнес-процесів, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів підприємств, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування і підвищення ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечувальних підрозділів з метою посилення і забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектра інструментів перепроєктування;

– структурно-логічна схема оцінювання ефективності бізнес-процесів управління підприємств машинобудування, що, на відміну від наявних, доповнена етапом вибору першочергових проблемних бізнес-процесів з використанням сценарного підходу для їх подальшого оцінювання та реінжинірингу з ранжуванням за трьома зонами важливості (зона 1 – оптимальна, зона 2 – нейтральна, зона 3 – кардинальна);

– теоретичні положення щодо оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси при запровадженні реінжинірингу, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на проведенні ретроспективного факторного аналізу на основі визначення та систематизації груп факторів (галузеві, регулювальні, економічні, соціальні, технологічні), що дозволяє виявити кореляційний зв'язок факторів зовнішнього середовища та їх ступінь впливу на прибуток машинобудівних підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості застосування основних теоретичних та науково-практичних положень дисертаційної роботи у практичній діяльності підприємств машинобудування з метою запровадження та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів і підвищення економічної ефективності бізнес-процесів управління.

Прикладне значення розробок підтверджується їх впровадженням у діяльність: Корпорації «Українські атомні прилади та системи» – рекомендації щодо організації та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління (довідка № 01/575-02 від 08.10.2014 р.); ТОВ «Діконт» – рекомендації щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів управління з метою підвищення їх результативності (довідка № 01/40-14 від 08.10.2014 р.) та Концерну радіомовлення, радіозв'язку та телебачення – рекомендації щодо реінжинірингу існуючих бізнес-процесів управління при удосконаленні системи менеджменту якості з метою посилення конкурентних позицій підприємства та формування стратегічних цілей (довідка № 3776/23-08 від 04.09.2013 р.), використовується у Світовому центрі даних з геоінформатики та сталого розвитку – рекомендації щодо доцільності та можливості проведення реінжинірингу з метою підвищення ефективності й посилення рівня конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств (довідка № д1003/15 від 10.10.2015 р.) та у Науковому парку «Київська політехніка» – рекомендації з формування ієрархії рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу з метою виявлення проблемних сфер у взаємопов'язаних процесах спільного спрямування (довідка № 15-122/1-НП від 25.12.2015 р.), що свідчить про прикладну цінність та можливість використання отриманих результатів підприємствами.

Розроблені автором пропозиції та методичні рекомендації впроваджено у навчальну діяльність на кафедрі міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» як матеріал для навчально-методичного забезпечення дисципліни «Стандартизація та сертифікація» (акт № 3111-50 від 23.09.2015 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею, у якій містяться авторські пропозиції щодо удосконалення та подальшого розвитку реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств. Результати, наукові твердження і висновки, подані до захисту, отримано автором самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження обговорено на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність» (Київ, 2013; 2014; 2015; 2016 рр.); «Economic development: theory, methodology, management» (Будапешт-Валенсія-Київ, 2014; 2015 рр.); «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (Київ, 2014 р.); «B2B- Маркетинг» (Київ, 2014 р.); «Актуальні проблеми світової і національної економіки в умовах глобалізації» (Одеса, 2014 р.); «Сучасні наукові підходи до стабільного економічного розвитку та економічної безпеки» (Чернігів, 2014 р.); «Теоретические и практические проблемы развития современной науки» (Москва, Російська федерація, 2013 р.);

«Динаміката на сьвременната наука» (Софія, Болгарія, 2013 р.).

**Публікація результатів дослідження.** За темою дисертаційної роботи опубліковано 23 наукові праці, у тому числі 8 праць у наукових фахових виданнях, з яких: 5 статей – у наукових фахових виданнях України; 3 статті – у фахових, що входять до наукометричних баз; 10 праць – у збірниках тез доповідей міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій; 5 праць – в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 7,7 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 230 сторінках тексту, з них основного тексту 190 сторінок. Матеріали дослідження містять 43 таблиці та 50 рисунків, з яких 2 рисунки повністю займають площу однієї сторінки, та 7 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел налічує 182 найменування і розміщений на 20 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано теоретичну та методичну основу роботи, висвітлено наукову новизну та практичне значення отриманих автором результатів.

У першому розділі «**Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах**» на підставі опрацювання наукових праць зарубіжних та вітчизняних авторів проаналізовано наукові підходи щодо визначення сутності процесного підходу і на цій основі здійснено структурування його елементів для реалізації реінжинірингу, досліджено особливості й склад бізнес-процесів; їх класифікацію і функціонування при здійсненні реінжинірингу на підприємствах. Виявлено сутнісні характеристики понятійно-категоріального апарату і розвинуто науково-методичні положення реінжинірингу бізнес-процесів, на їх основі вдосконалено модель проведення реінжинірингу. Встановлено зв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжинірингу, враховуючи класифікаційну ознаку бізнес-процесів (табл.1).

*Таблиця 1*

### Зв'язок між рівнями, процедурами та результатами при проведенні реінжинірингу на підприємствах

Рівні	Процедури	Результати
Бізнес-процеси управління	Перегляд політики і цілей Зміна оргструктури та персоналу Аналіз і контроль керівництва бізнес-процесів	Досягнення стратегічних цілей і конкурентоспроможності
Бізнес-процеси операційної діяльності	Підвищення якості продукту/послуги Автоматизація основних засобів Взаємозаміна персоналу основних бізнес-процесів	Забезпечення доходу підприємства та задоволеності споживачів
Бізнес-процеси забезпечення	Скорочення часу, витрат та персоналу на виконання процесів Мобілізація ресурсів Заміна деяких процесів на аутсорсинг	Забезпечення фінансовими, кадровими та інженерно-технічними ресурсами



Вплив різних груп факторів стимулює застосування конкретного набору інструментаріїв реінжинірингу, які покликані вирішити проблеми на певному етапі, що надало підстави для виділення класифікаційної ознаки реінжинірингу. Порівняння класифікацій надало можливість виявити проблемні сфери у взаємопов'язаних процесах спільного спрямування у контексті цілей розвитку підприємства та визначити їх ієрархію. За результатами проведеної класифікації виділено три рівні бізнес-процесів: бізнес-процеси управління (дозволять трансформувати систему керування підприємства в цілому та досягти поставлених цілей і способів реалізації стратегії); операційні бізнес-процеси (кардинальна зміна або суттєве поліпшення процесів основної діяльності підприємств) та бізнес-процеси забезпечення (результатом яких є вивільнення додаткових ресурсів та оптимізація їх використання в суміжних бізнес-процесах).

За результатами компаративного аналізу виявлено відмінність цільової спрямованості реінжинірингу бізнес-процесів від інструментарію інших видів перепроєктувань, яка полягає у тому, що реінжиніринг бізнес-процесів управління спрямований не лише на поліпшення діяльності підприємства через удосконалення існуючих бізнес-процесів, а й на створення суттєво нових, що приводить до зростання економічних показників ефективності діяльності підприємств. Це надає змогу вибирати відповідні цілям реінжинірингу інструменти перепроєктування, чітко ідентифікувати та розмежувати його за рівнем охоплення процедури перетворення бізнес-процесів управління підприємства: оптимізація < інжиніринг < реорганізація < реструктуризація < реінжиніринг.

На основі систематизації теоретичних положень запропоновано понятійно-категоріальний апарат та акцентовано увагу на застосуванні рівня охоплення реінжинірингу, використовуючи вище згадану класифікацію видів бізнес-процесів. «Реінжиніринг бізнес-процесів управління» – це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів підприємств саме за рахунок їх кардинального перепроєктування і підвищення ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечувальних підрозділів з метою посилення і забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектра інструментів перепроєктування.

Ґрунтуючись на узагальненні теоретичних положень понятійно-категоріального апарату «реінжинірингу бізнес-процесів управління» запропоновано науковий підхід до реалізації реінжинірингу на основі формування ієрархії рівнів бізнес-процесів, а саме, бізнес-процесів управління, операційної діяльності, забезпечення, що дозволяє розмежувати і ідентифікувати бізнес-процеси, виділити їх сутнісні характеристики та розробити відповідний інструментарій реалізації функції кожного з бізнес-процесів. Це надало можливість управляти бізнес-процесами, здійснювати діагностику та оцінювати функції й процедури бізнес-процесів та їх взаємозв'язок з метою виявлення проблемних сфер у взаємопов'язаних процесах спільного спрямування в контексті цілей розвитку підприємства.

У другому розділі «Діагностика бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств» здійснено економічне оцінювання та аналіз передумов реінжинірингу на машинобудівних підприємствах, визначено зовнішні та внутрішні фактори впливу на бізнес-процеси управління, досліджено стан управління бізнес-процесами виробничо-комерційної діяльності, проаналізовано результативність бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств.

Дослідження прибутковості машинобудівних підприємств дозволило виявити збиткову діяльність третини підприємств і тенденцію до її постійного зростання протягом 2011–2015 рр. (рис. 1). Такий стан зумовлює необхідність та доцільність проведення реінжинірингу машинобудівних підприємств.

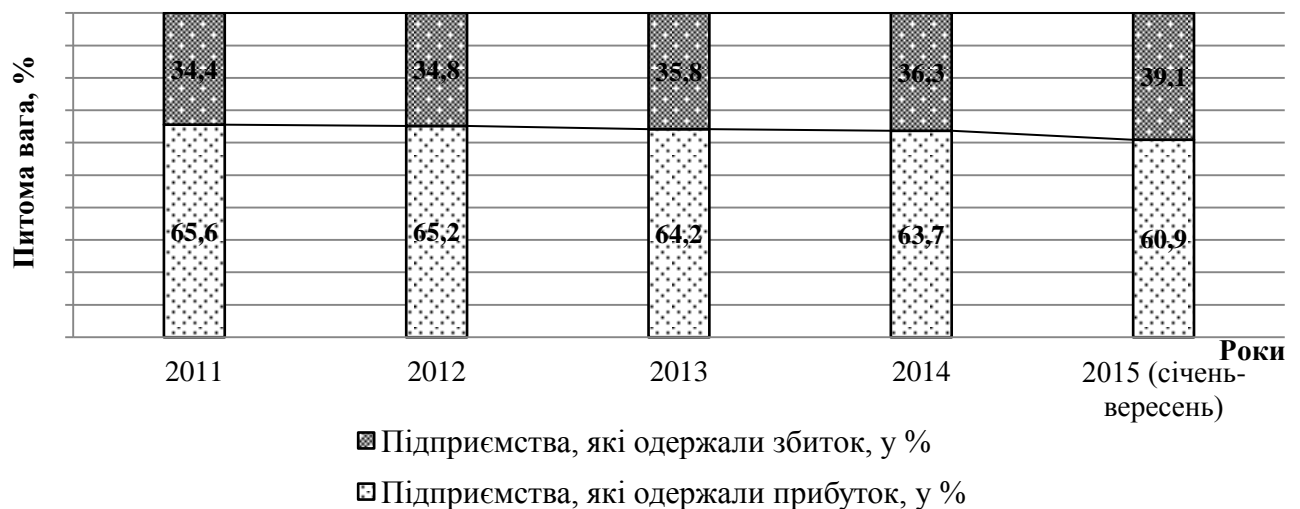


Рис. 1. Динаміка фінансових результатів вітчизняних машинобудівних підприємств за 2011–2015 роки [розраховано на основі даних Державної служби статистики України]

Дослідження впливу зовнішніх факторів на забезпечення прибутковості бізнес-процесів надало можливість виявити як різноспрямованість, так і різну силу їх факторного впливу. При оцінюванні впливу факторів на бізнес-процеси було здійснено їх групування відповідно до таких груп: соціальні, технологічні, економічні, регулюючі та галузеві (з  $x_1$  по  $x_{12}$ ).

На основі оцінювання показників впливу факторів зовнішнього середовища побудовано рівняння множинної регресії та виявлено силу впливу кожного з отриманих коефіцієнтів з чинниками зовнішнього середовища (предикторами) на результуючий показник (чистий прибуток  $Y$ ) машинобудівних підприємств. З дванадцяти проаналізованих показників (рис. 2) було вилучено коефіцієнти з високою взаємною колінеарністю з прибутком і залишено групи показників з помірною, а саме: ( $x_1; x_2; x_{12}$ ), ( $x_3, x_4, x_5; x_7$ ), ( $x_{11}, x_9, x_{10}$ ). Ці показники взаємокорелюють між собою, тому з кожної групи було обрано по одному показнику, а саме  $x_1, x_5, x_{10}$ , які є найбільш вагомими і мають найнижчу кореляційну залежність з урахуванням відсутності мультиколінеарності.

Функціональний зв'язок факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів машинобудування подано на рис. 2.

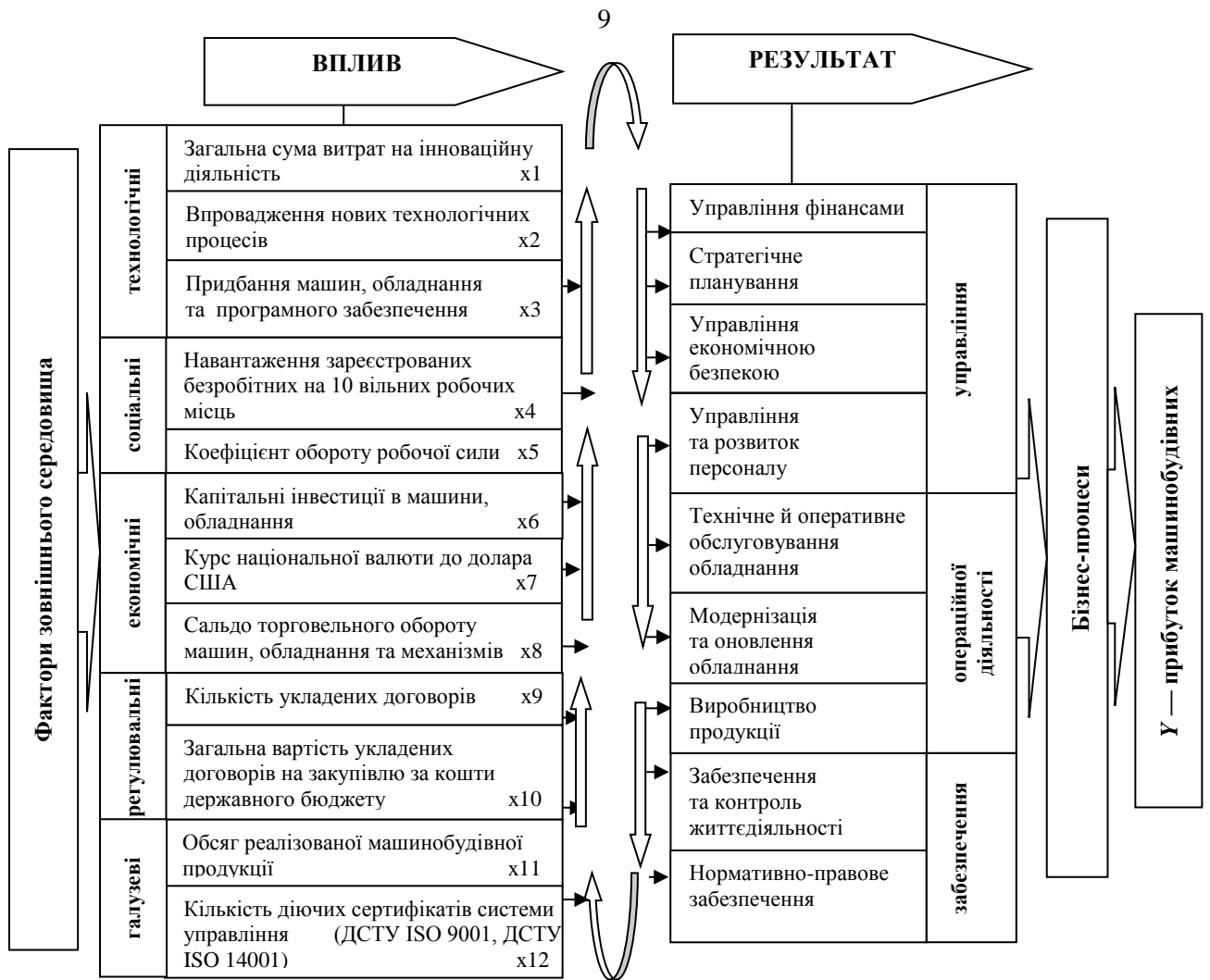


Рис. 2. Узагальнена структурно-логічна схема впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси

На підставі розрахунку кореляційної залежності між прибутковістю та визначеними показниками, враховуючи слабку кореляцією, маємо таке рівняння моделі:

$$Y = -14538,4 + 7,15x_1 - 0,02x_6 + 0,07x_8 - 0,11x_{10}; \quad (1)$$

Отримані розрахунки надали змогу визначити, що основними зовнішніми факторами впливу на прибуток машинобудівних підприємств є: 1) загальна сума витрат на інноваційну діяльність, млн грн ( $x_1$ ); 2) капітальні інвестиції в машини, обладнання, % ( $x_6$ ); 3) сальдо торговельного обороту машин, обладнання та механізмів, млн грн ( $x_8$ ); 4) загальна вартість укладених договорів на закупівлю за кошти державного бюджету, млн грн ( $x_{10}$ ). Згідно з розрахунками за рівнянням множинної регресії при витратах на інноваційну діяльність на 1 млн грн чистий прибуток машинобудівних підприємств збільшиться на 7,15 млн грн й за рівнянням у разі зменшення обсягу капітальних інвестицій в машини та обладнання продукції на 1 млн грн обсяг чистого прибутку зменшиться на 0,02 млн грн. Аналогічно зі збільшенням сальдо торговельного обороту машин, обладнання та механізмів на 1 млн грн загальний прибуток машинобудівних підприємств зросте на 0,07 млн грн., а в разі зменшення вартості укладених договорів на закупівлю на 1 млн грн, загальний прибуток зменшиться на 0,11 млн грн.

Аналіз виробничо-комерційної діяльності машинобудівних підприємств проводився за трьома групами показників платоспроможності, прибутковості та ефективності використання капіталу. Спостерігаємо тенденції до зниження показників платоспроможності й до підвищення показників фінансової залежності підприємств, проте з оборотністю оборотних активів відбувається зростання, а з рівнем рентабельності підприємства – зниження, тому доцільно шукати шляхи покращення ефективності їх діяльності (рис. 3).

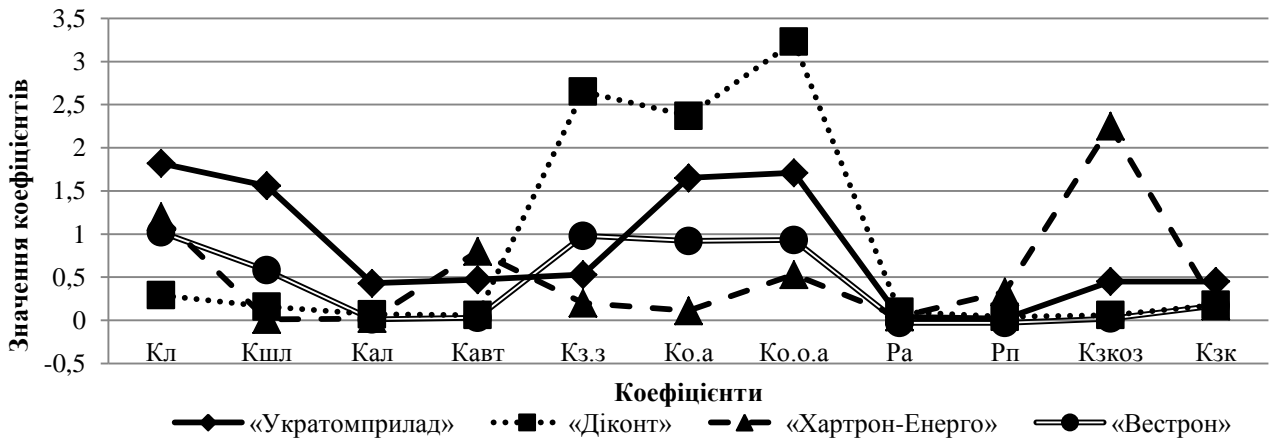


Рис. 3. Динаміка фінансових показників окремих машинобудівних підприємств за 2014 р. [розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств]:

коефіцієнти ліквідності (Кл – загальної, Кшл – швидкої, Кал – абсолютної), Кавт – автономії, Кз.з – загальної заборгованості, Ко.а – оборотності активів, Ко.о.а – оборотності оборотних активів, Ра – рентабельність підприємства, Рп – рентабельність/збитковість продукції, Кзкоз – забезпечення власними коштами основного капіталу, Кзк – забезпечення власними оборотними коштами

На основі оцінювання вище зазначених показників машинобудівних підприємств виявлено вплив залежності рівня показників ліквідності і рентабельності на рівень фінансового потенціалу. Зазначимо, що на рівень потенціалу вплинув приріст показників ліквідності та прибутковості обраних підприємств (рис. 4).

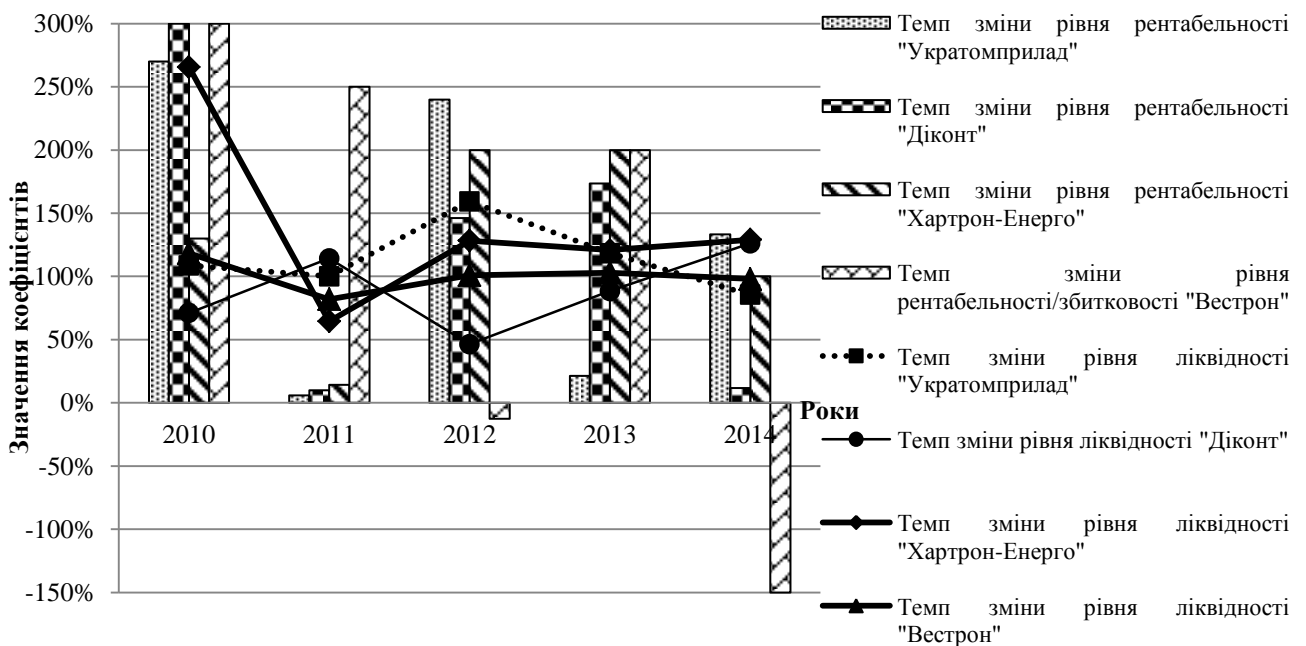
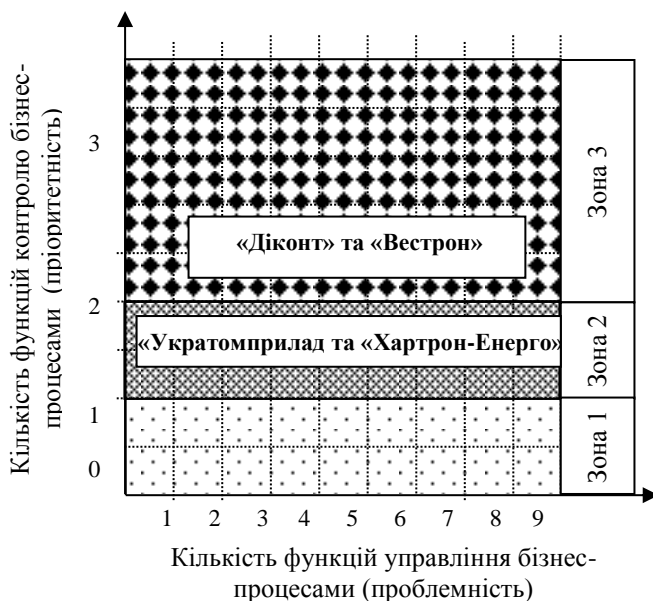


Рис. 4. Динаміка темпів зміни рівня рентабельності та ліквідності обраних підприємств за 2010-2014 рр. [розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств]

Виявлено, що резерви зростання фінансового потенціалу підприємств використані практично повністю. Середній рівень потенціалу у 2014 році мають Концерн «Укратомприлад» та ТОВ «Хартрон-Енерго», а низький рівень потенціалу мають ТОВ «Діконт» та ТОВ «Вестрон».

Діагностика бізнес-процесів машинобудівних підприємств надала можливість ідентифікувати проблематику їх функціонування: дублювання функцій посадових осіб, що спонукає до неефективного управління бізнес-процесами, недоцільну класифікацію бізнес-процесів за чотирма групами, а саме «процеси управління», «бізнес-процеси», «процеси підтримки (допоміжні процеси)» і «процеси вимірювання, аналізу й поліпшення», відсутність дієвих коригувальних та запобіжних заходів для виявлення проблем та вдосконалення бізнес-процесів, відсутність взаємозв'язку бізнес-процесів та функціональних обов'язків персоналу, нездійснення моніторингу рівня ефективності роботи персоналу та бізнес-процесів, невпорядкованість або хаотичність функцій, відповідальних за їх виконання. Тому для вирішення внутрішніх проблем управління доцільно використовувати інструменти, що здатні оптимізувати організаційну структуру, перерозподілити функції та перепроектувати бізнес-процеси, а саме ландшафт бізнес-процесів.

За результатами оцінювання бізнес-процесів при реалізації та запровадженні реінжинірингу на основі аналізу матриці відповідальності побудовано сітку співвідношення «важливості-проблемності» бізнес-процесів обраних машинобудівних підприємств, що має три зони (рис. 5).



- до зони 1 увійшли такі бізнес-процеси: (управління невідповідною продукцією та ідентифікація та простежуваність. Отже, ці процеси мають 1-2 контролюючі особи та 7-8 виконавців, тому не потребують змін і залишаються так як є;
- до зони 2 увійшли такі бізнес-процеси: аналіз з боку вищого керівництва, постійне вдосконалення, навчання персоналу, коригувальні та запобіжні дії, внутрішні перевірки. Ці процеси мають 3-4 контролюючі особи та 5-6 виконавців;
- до зони 3 увійшли такі бізнес-процеси: документація системи менеджменту, управління документами, управління записами. Такі процеси потребують першочергових заходів та реінжинірингу.

Рис. 5. Сітка співвідношення «пріоритетності-проблемності» бізнес-процесів управління при формуванні ландшафту реінжинірингу

Зона 1 включає ті процеси, що функціонують нормально й не потребують перепроектування. Зона 2 охоплює ті процеси, де потрібне втручання, оскільки в них наявне дублювання функціональних обов'язків. Зона 3 – процеси, які потрібно кардинально перепроектувати, тобто запроваджувати їх реінжиніринг.

На основі аналізу матриці відповідальності описано рольовий розподіл за операціями процесу між двома особами: власником процесу і його виконавцем. Надалі сукупність цих двох рольових розподілів надала можливість здійснити аналіз функціональних обов'язків апарату управління.

Побудова сітки співвідношення дала змогу ранжувати бізнес-процеси за зонами першочерговості перепроєктування. Імплементация цих двох інструментів дала підстави сформувати ландшафт бізнес-процесів, що дозволив ідентифікувати та впорядкувати процеси за функціональними обов'язками таким чином: бізнес-процеси управління, бізнес-процеси операційної діяльності та бізнес-процеси забезпечення за зонами першочерговості перепроєктування.

Третій розділ «Вдосконалення реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств» присвячено дослідженню науково-методичних підходів до організації й реалізації реінжинірингу, розробленню рекомендацій щодо організації та запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління, перепроєктуванню критично-проблемних бізнес-процесів управління і запропоновано заходи їх покращення (оцінювання результативності та ефективності реінжинірингу).

На основі аналізу наявного методичного забезпечення оцінювання процесу реінжинірингу виявлено, що найвища достовірність оцінок забезпечується при використанні кількісних і якісних показників фінансового потенціалу та ефективності управління бізнес-процесів (рис. 6).

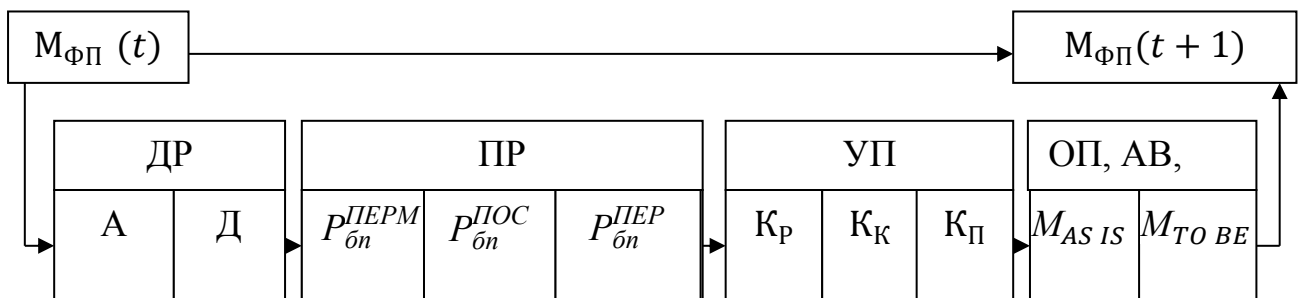


Рис. 6. Блок-схема оцінювання ефективності управління розвитку фінансового-потенціалу підприємства при реалізації реінжинірингу:

$M_{ФП}(t)$  та  $M_{ФП}(t+1)$  – показник фінансового потенціалу підприємства в період  $t$  (до реінжинірингу) та період  $(t+1)$  після реінжинірингу; А – аналіз; Д – діагностика; ПР – проект;  $R_{\text{бп}}^{\text{ПЕРМ}}$  – перманентний реінжиніринг бізнес-процесів;  $R_{\text{бп}}^{\text{ПОС}}$  – поступовий реінжиніринг бізнес-процесів;  $R_{\text{бп}}^{\text{ПЕР}}$  – першочерговий реінжиніринг бізнес-процесів; УП – управління;  $K_P$  – показники ефективності рентабельності;  $K_K$  – показники ефективності використання капіталу;  $K_{\Pi}$  – показники платоспроможності; ОП – оптимізація; АВ – автоматизація; ПК – покращення;  $M_{ASIS}$  – модель «Як є»;  $M_{TOBE}$  – модель «Як має бути».

На основі дослідження теоретичних та методичних підходів до реалізації реінжинірингу побудовано модель бізнес-процесів, яка базується на описі існуючого стану бізнес-моделі підприємства та враховує прогностичний стан існуючих бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах, де бізнес-процеси розмежовані за групами:  $M$  – бізнес-процеси управління,  $B$  – бізнес-процеси операційної діяльності та  $S$  – бізнес-процеси забезпечення (рис. 7).

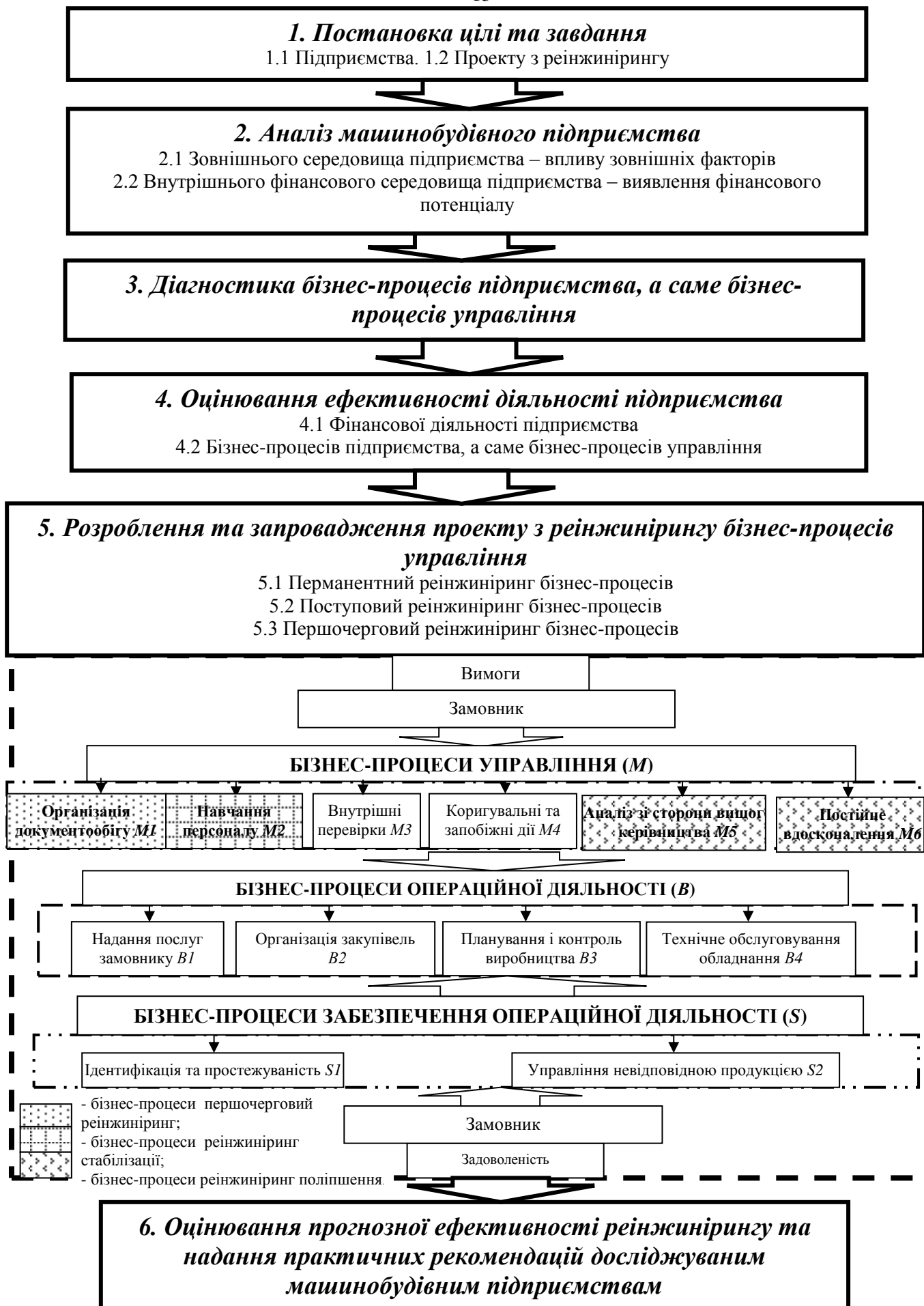


Рис. 7. Структурно-логічна схема етапності запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств

На основі систематизації теоретико-методичного забезпечення реінжинірингу виявлено основні проблеми бізнес-процесів управління на машинобудівних підприємствах та запропоновано напрями їх вирішення:

– по-перше, виокремлено три критично-проблемні бізнес-процеси: документація системи менеджменту *M1*; управління документами *M2*; управління записами *M2*. За результатами аналізу їх реалізації на підприємствах запропоновано інтегрувати їх функціональні обов'язки, скоротити обсяги документації та мінімізувати функції дублювання контролю та управління за документами в один бізнес-процес організація документообігу *M1*;

– по-друге, об'єднано процеси операційної діяльності за певними групами: група операційних процесів надання послуг замовнику; група операційних процесів виробництва; група операційних процесів управління закупівлями; група операційних процесів експлуатації та ремонту, що дозволило вирішити проблему послідовності та паралельності бізнес-процесів і підняти їх рівень ефективності;

– по-третє, визначено потребу у поступовому реінжинірингу тих бізнес-процесів, які не потребують негайного перепроєктування, що дозволив реалізувати принцип Парето щодо реінжинірингу 20 % перепроєктованих бізнес-процесів на підприємствах.

За результатами комплексного дослідження бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств здійснено порівняльне оцінювання показників ефективності управління бізнес-процесами, що надало змогу оцінити ефективність бізнес-процесів та результативність запровадженої моделі реінжинірингу. Показники результативності бізнес-процесів на всіх підприємствах мають незначні позитивні значення, що в сукупності мають значний позитивний вплив на показники ефективності. Прогнозовані значення аналізу фінансового потенціалу показників окремих підприємств значно зросли порівнянні з 2009-2014 рр. й перебувають у межах нормативного значення. Фінансовий потенціал у 2014 р. у групи підприємств Корпорації «Укратомприлад» і ТОВ «Хартрон-Енерго» був на середньому рівні, у 2015 р. став високим. Відповідно у групи підприємств ТОВ «Діконт» та ТОВ «Вестрон» низький рівень у 2014 р. змінився на середній у 2015 р. (рис.8).

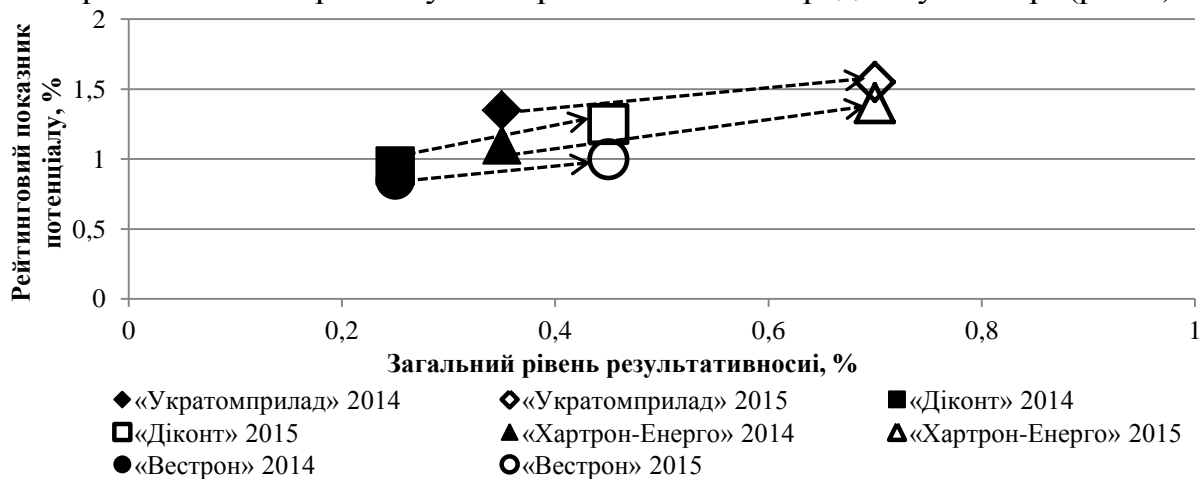


Рис. 8. Траєкторія динаміки взаємозалежності між рівнями фінансового потенціалу та результативності обраних підприємств за 2014-2015 р.

[розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств]



За допомогою матриці та прогнозних даних фінансового потенціалу і результативності бізнес-процесів управління підприємств визначено вид реінжинірингу на обраних машинобудівних підприємствах після реінжинірингу (рис. 9).

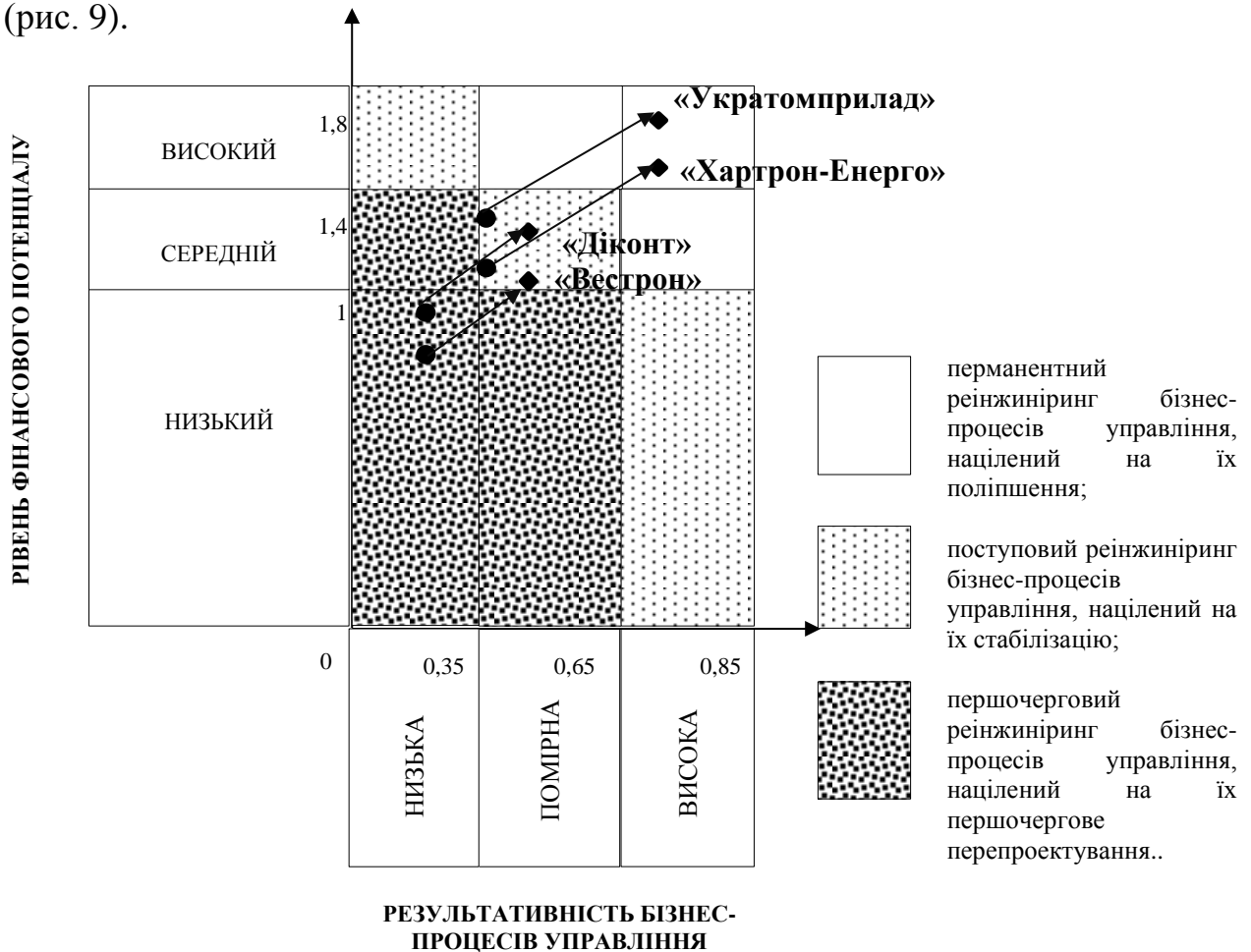


Рис. 9. Матриця визначення виду реінжинірингу на основі залежності рівня фінансового потенціалу і результативності бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств за прогнозний 2015 р.

Значення рейтингового показника фінансового потенціалу визначено в межах від 0 до 1,8, що характеризує три рівні фінансового потенціалу обраних підприємств (низький (<1); середній (від 1 до 1,4); високий (>1,4)), а значення результативності бізнес-процесів управління запропоновано ранжувати як низьку (<0,35); помірну (від 0,35 до 0,65) і високу (>0,65).

На основі залежності рівня фінансового потенціалу та результативності бізнес-процесів управління, що характеризують певний вид реінжинірингу для Корпорації «Укратомприлад» і ТОВ «Хартрон-Енерго» був обраний перманентний реінжиніринг бізнес-процесів управління, для ТОВ «Діконт» та ТОВ «Вестрон» – поступовий. Окрім визначення виду реінжинірингу, сукупності заходів перепроектування важливим етапом є оцінювання результативності показників бізнес-процесів управління. Якщо показник процесу не відповідає запланованому рівню, то за результатами аналізу причин відповідальні особи встановлюють певні заходи щодо його вдосконалення. Оцінку запроваджених заходів наведено у табл. 2.

**Оцінка результативності проведених заходів реінжинірингу на  
машинобудівних підприємствах**

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Реінжиніринг стабілізації бізнес-процесів Корпорації «Укратомприлад» і ТОВ «Хартрон-Енерго»				Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів ТОВ «Діконт» і ТОВ «Вестрон»			
			2014	2015	Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %	2014	2015	Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт делегування обов'язків (К <sub>до</sub> )	Кіл-сть функцій відповідального /кіл-сть фун. виконавця процесу	0,2-0,4	0,45	0,32	-0,13	29	0,80	0,40	-0,40	100
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес (К <sub>дов</sub> )	Кількість відповідальних осіб/кількість процесів	1-2	2,80	0,90	-1,90	68	3,65	2,26	-1,39	62
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів (К <sub>д</sub> )	Кількість дубльованих бізнес-процесів/ загальна їх кіл-сть	0,7-0,8	0,83	0,85	0,02	3	0,69	0,75	0,06	8
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів (К <sub>пр.п</sub> )	Кількість паралельних процесів/ загальна кіл-сть функцій	0,2-0,3	0,50	0,30	-0,20	40	0,43	0,22	-0,21	96
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів (К <sub>пс.п</sub> )	Кількість послідовних процесів/ загальна кіл-сть функцій	0,4-0,5	0,66	0,45	-0,21	32	0,56	0,49	-0,07	15
Коефіцієнт актуалізації (К <sub>а</sub> )	Кількість необхідних процесів / заг. кіл-сть фактичних процесів	0,9-1	0,58	1,00	0,42	73	0,69	0,87	0,18	21

На основі розрахунку показників оцінювання проведеного реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств виявлено зростання інтегрального показника результативності бізнес-процесів на 20 % на

Корпорації «Укратомприлад» і ТОВ «Хартрон-Енерго» та на 30 % ТОВ «Діконт» та ТОВ «Вестрон», що свідчить про ефективність проведених заходів та доцільність їх виконання. Реалізація різних проектів реінжинірингу для окремих машинобудівних підприємств дозволила на 20 % зменшити бізнес-процеси і вдосконалити близько 40 % процесів і функціональних обов'язків персоналу.

## ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання – розвитку теоретико-методичних положень і розробленню практичних рекомендацій щодо запровадження та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. На основі аналізу й узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень реінжинірингу бізнес-процесів управління виявлено потребу у поглибленому вивченні цього питання та подальшого проведення наукового дослідження. На підставі дослідження сутності бізнес-процесів встановлено, що бізнес-процеси – це сукупність внутрішніх і зовнішніх елементів, націлених на досягнення результату та задоволення потреб замовника.

2. Ґрунтуючись на вивченні теоретичних концепцій запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, здійсненого на основі аналізу його особливостей, встановлено, що специфікою бізнес-процесів управління є ієрархічність рівнів управління, операційної діяльності та забезпечення, відповідно до різновидів виробничо-комерційної діяльності. Така ієрархія дозволить визначати ефективність усіх інших процесів через бізнес-процеси управління. З використанням бізнес-процесів управління вирішується проблема попередження кризових явищ та пошуку оптимальних систем управління на основі поєднання інструментарію реінжинірингу. Виявлено, що бізнес-процеси управління є визначальними та домінуючими в системі бізнес-процесів підприємства.

3. Проведення компаративного аналізу виявило необхідність удосконалення бізнес-процесів через розмежування інструментів перепроєктування відповідно до поставлених цілей реінжинірингу з управлінням кардинальними і масштабними перетвореннями у функціонуванні підприємства. Це дозволило запропонувати понятійно-категоріальний апарат реінжинірингу бізнес-процесів управління, що виокремлює реінжиніринг, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів, їх перепроєктування та підвищення рівня ефективності.

4. На підставі визначення передумов факторного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ вітчизняної машинобудівної галузі за допомогою кореляційно-регресійного аналізу виявлено, що найбільше на діяльність машинобудівних підприємств впливають: витрати на інноваційну діяльність (7,15 млн грн); капітальні інвестиції в машини, обладнання (0,02 млн грн); сальдо торговельного обороту машин, обладнання та механізмів (0,07 млн грн) та загальна вартість укладених договорів на закупівлю за кошти державного бюджету (0,11 млн грн). Зниження взаємодії цих факторів створює передумови щодо необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів управління.

5. На основі аналізу виробничо-комерційної діяльності машинобудівних підприємств за допомогою показників оцінювання економічних результатів діяльності підприємств виявлено дві групи підприємств. До машинобудівних підприємств з низьким рівнем ефективності діяльності належать ТОВ «Вестрон» та ТОВ «Діконт», до середнього рівня – Корпорація «Укратомприлад» та ТОВ «Хартрон-Енерго». Серед вибірки досліджуваних показників низькими значеннями характеризувалися коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, оборотності оборотних активів, рівень рентабельності підприємства. Машинобудівні підприємства класифіковані за першочерговістю у запровадженні реінжинірингу, виявлена необхідність пошуку шляхів покращення ефективності їх діяльності, в чому й проявилась доцільність запровадження реінжинірингу.

6. Грунтуючись на теоретичних положеннях автором встановлено, що для оцінювання результативності бізнес-процесів управління необхідно використовувати запропоновану методику, яка передбачає проектування ландшафту з використанням матричного методу, що включає ідентифікацію бізнес-процесів за трьома зонами першочерговості. Це надало можливість виявити такі проблеми: по-перше, дублювання функцій контролю та виконання наскрізно у всіх процесах (80 %), по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, які не мають відношення до певного бізнес-процесу, по-третє, виявлено проблему невпорядкованості або хаотичності функцій осіб, відповідальних за їх виконання.

7. На основі систематизації існуючих теоретичних положень встановлено, що для реінжинірингу бізнес-процесів управління необхідно використовувати підхід, що базується на визначенні цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ машинобудівних підприємств, оцінювання результативності діяльності підприємств та бізнес-процесів, що дає змогу виявити доцільність запровадження реінжинірингу через оцінювання ефективності управління бізнес-процесами щодо аналізу фінансового потенціалу, ресурсів і фінансових коефіцієнтів, які забезпечують вибір певного виду реінжинірингу при обраному стані виробничо-комерційної діяльності. У свою чергу, це дозволяє підвищити економічну ефективність існуючих бізнес-процесів управління та спрогнозувати майбутній стан діяльності підприємства після проведених заходів.

8. Результати імплементації запропонованих автором заходів з реінжинірингу бізнес-процесів управління показали позитивні результати, а саме: делегування обов'язків зменшилося на 30 і 50 % відповідно, дублювання обов'язків зменшилося на 30 % на Корпорації «Укратомприлад» і ТОВ «Хартрон-Енерго» та на 40 % ТОВ «Діконт» та ТОВ «Вестрон», дублювання бізнес-процесів встановилося на допустимому рівні 0,90 і 0,75 відповідно на підприємствах; паралельність процесів зменшилася на 30 % при стабілізаційному реінжинірингу та на 50% при першочерговому реінжинірингу обраних підприємств. Послідовність процесів зменшилася на 23-24 %, а актуальність запропонованих процесів збільшилася на 27-29 %, що свідчить про ефективність проведених заходів та доцільність їх виконання.

9. Реалізація реінжинірингу дозволила на 20 % зменшити кількість бізнес-процесів машинобудівних підприємств і вдосконалити близько 40 % процесів та функціональних обов'язків персоналу. Отже, очікуваний прогностичний економічний ефект становить до 150 % при реалізації реінжинірингу в цілому на обраних підприємствах. Оцінювання результативності проведених заходів з реінжинірингу на машинобудівних підприємствах за запропонованим методом дозволяє проводити аналіз вищим керівництвом усіх бізнес-процесів та постійно їх вдосконалювати, оскільки надає можливість визначити, який вид реінжинірингу притаманний кожному підприємству: перманентний реінжиніринг бізнес-процесів управління, націлений на їх поліпшення, поступовий реінжиніринг бізнес-процесів управління, націлений на їх стабілізацію, перманентний реінжиніринг бізнес-процесів управління, націлений на їх першочергове перепроєктування.

10. За результатами проведеного дослідження розроблено науково-методичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування. Досліджено теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів, проведено діагностику бізнес-процесів управління та вдосконалено модель реінжинірингу щодо вище зазначених бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств. Натомість це забезпечило досягнення поставленої мети та завдань, а результати дослідження можуть бути корисними для осіб та керівного складу, що приймають управлінські рішення на підприємствах у процесі впровадження, реалізації та оцінюванні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

Запропоновані у дисертаційній роботі наукові розробки та практичні рекомендації можуть бути застосовувані у практичній діяльності машинобудівних підприємств.

## ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у наукових фахових виданнях України:*

1. Войтко С. В. Оцінювання виробничо-комерційної діяльності машинобудівного підприємства як передумова проведення реінжинірингу / С. В. Войтко, В. В. Дідух // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон : ХНТУ, 2014. – №15 (4), том 2. – С. 75-82 (0,62 друк. арк., особисто автору належить 0,3 друк. арк., особистий внесок: удосконалено підхід до оцінювання виробничо-комерційної діяльності підприємств та на цій основі систематизовано фінансові показники).

2. Дідух В. В. Оцінка результативності запланованих заходів з реінжинірингу бізнес-процесів та можливих позитивних наслідків / В. В. Дідух // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. – Одеса : ОНУ, 2015. – Т. 20. – Вип. 1/2. – С. 81–85 (0,6 друк. арк.).

3. Гавриш О. А. Реінжиніринг бізнес-процесів документообігу машинобудівних підприємств / О. А. Гавриш, В. В. Дідух // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон : ХНТУ, 2015. – №17 (6), том 1. – С. 67-71 (0,55 друк. арк., особисто автору

належить 0,25 друк. арк., особистий внесок: запропоновано теоретичні положення забезпечення бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств та удосконалено бізнес-процеси управління документообігу).

4. Дідух В. В. Науково-методичне забезпечення формування виду реінжинірингу бізнес-процесів управління на машинобудівних підприємствах / В. В. Дідух // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2015. – №12. – С. 154-157 (0,5 друк. арк.)

5. Гавриш О. А. Теоретичні положення та методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів управління як інструмент підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств / О. А. Гавриш, В. В. Дідух // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. – Житомир, 2015. – Вип. 2. – С. 69-78 (0,65 друк. арк., особисто автору належить 0,35 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методичне забезпечення проведення та оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів управління).

**Публікації у виданнях іноземних держав та у фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:**

6. Дідух В. В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств / В. В. Дідух // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2016. – №1. – С. 37-40. Наукометричні бази – *Index Copernicus International, Google Scholar, SIS* (0,55 друк. арк.).

7. Дідух В. В. Ландшафт як інструмент аналізу управління бізнес-процесами машинобудівного підприємства / В. В. Дідух // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Київ, 2015. – №12. – С. 265-272. Наукометричні бази – *Index Copernicus International, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського, ELAKPI, BASE, WorldCat, Google Scholar, OpenAIRE* (0,9 друк. арк.).

8. Дідух В. В. Визначення передумов щодо можливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Дідух // Ефективна економіка. – Київ, 2016. – №1. Режим доступу до статті: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4729>. Наукометричні бази – *Index Copernicus International, Google Scholar, SIS* (0,54 друк. арк.).

**Публікації в інших виданнях:**

9. Дідух В. В. Генезис и сущность реинжиниринга бизнес-процессов / В. В. Дідух // Social processes regulation in the context of economics, law and management»: materials digest of the LIII International Research and Practice Conference and II stage of the Championship in economics, management and juridical sciences / International Academy of Science and Higher Education : – London : IASHE, 2013. – P. 53-56. (0, 43 друк. арк.).

10. Дідух В. В. Здійснення проекту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств: переваги та недоліки / В. В. Дідух // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики: збірн. наук. праць. / [Редкол. О. А. Гавриш

(відпов. Ред.) та ін.]. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – № 3. – С. 77-82 (0, 33 друк. арк.).

11. Didukh V. Analysis of typical organizational structure engineering enterprises / V. Didukh // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали II міжн. наук.-практ. конф. – Будапешт–Валенсія–Київ, 2014. – Р. 99-103 (0, 25 друк. арк.).

12. Дідух В. В. Особливості формування ландшафтів бізнес-процесів управління на прикладі підприємств машинобудування [ Електронний ресурс ] / В. В. Дідух // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : збір. наук. пр. / [Редкол. О. А. Гавриш (відпов. Ред.) та ін.]. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – № 4. – Режим доступу: <http://ied.kpi.ua/publications/IE-2014.pdf> (0, 23 друк. арк.).

13. Didukh V. The method of forecasting the efficiency of business process reengineering on engineering enterprises / V. Didukh // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали III міжн. наук.-практ. конф. – Будапешт–Прага–Київ, 2015. – Р. 28-31 (0, 25 друк. арк.).

#### **Тези доповідей у матеріалах конференцій:**

14. Дідух В. В. Теоретична сутність поняття бізнес-процесу на промислових підприємствах / В. В. Дідух // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : матеріали IX всеукр. наук.-практ. конф. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 186-187 (0, 09 друк. арк.).

15. Дідух В. В. Три кардинальні чинники спровоковані реінжинірингом бізнес-процесів / В. В. Дідух // Теоретические и практические проблемы развития современной науки : сборник материалов 2-й междунар. науч.-практ. конф. – НИЦ «АПРОБАЦИЯ» – Москва.: Изд-во Перо, 2013. – С. 39-42 (0, 20 друк. арк.).

16. Дідух В. В. Залучення процесної команди, як запорука успішного впровадження реінжинірингу / В. В. Дідух // Динаміката на сьвременната наука : материалы за 9-ф междунар. научн.-практ. конф. – Том 2. Икономики . – София : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013 – С.62-65 (0, 22 друк. арк.).

17. Дідух В. В. Цілепокладання як етап запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / В. В. Дідух // B2B маркетинг : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф. – К.: НТУУ «КПІ», 2014. – С. 59-61 (0, 20 друк. арк.).

18. Дідух В. В. Квінтесенція моделювання бізнес-процесів при запровадженні реінжинірингу / В. В. Дідух // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : матеріали X міжн. наук.-практ. конф. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – С. 102 (0, 11 друк. арк.).

19. Дідух В. В. Загальна характеристика методологій моделювання бізнес-процесів при реінжинірингу / В. В. Дідух // Актуальні проблеми світової і національної економіки в умовах глобалізації: збір. тез наук. робіт учасн. міжн. наук.-практ. конф. у 2-х част. – Одеса : ЦЕДР, 2014. – ч. 1. – С. 95-97 (0, 14 друк. арк.).

20. Дідух В. В. Оцінка економічної ефективності бізнес-процесів при реалізації реінжинірингу / В. В. Дідух // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : матеріали XIII міжн. наук.-практ. конф. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – С. 12 (0, 11 друк. арк.).

21. Дідух В. В. Порівняння інструментальних засобів моделювання при реінжинірингу бізнес-процесів / В. В. Дідух // Сучасні наукові підходи до стабільного економічного розвитку та економічної безпеки : матеріали міжн. наук.-практ. конф., – Чернігівський державний технологічний університет. – Чернігів : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 246-248 (0, 13 друк. арк.).

22. Дідух В.В. Доцільність інструментарію ранжування бізнес-процесів з метою їх оптимізації при реінжинірингу / В. В. Дідух // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: матеріали XI всеукр. наук.-практ. конф. – К. : НТУУ «КПІ», 2015. – С. 143 (0, 10 друк. арк.).

23. Didukh V. Proposals to improve corrective and preventive measures reengineering of business-process management / V. Didukh // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: матеріали XII всеукр. наук.-практ. конф. – К. : НТУУ «КПІ», 2015. – С. 66 (0, 10 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств. – На правах рукопису.**

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2016.*

Дисертаційну роботу присвячено розробленню та удосконаленню теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо запровадження та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємств машинобудування.

Обґрунтовано сутність процесного підходу до управління, структуровано складові елементи бізнес-процесу та здійснено їх класифікацію. Досліджено й удосконалено науково-методичні засади формування концепції та здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на основі моніторингу його класифікаційних ознак та з урахуванням ієрархії бізнес-процесів управління у системі антикризового управління. Проведено дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів підприємств машинобудування, проаналізовано рівень ефективності виробничо-комерційної діяльності, що дозволило виявити передумови, які визначають необхідність проведення реінжинірингу.

Здійснено експертне оцінювання результативності бізнес-процесів управління й обґрунтовано використання прикладного інструментарію для ранжування, оцінювання важливості, проблемності бізнес-процесів та визначення необхідних показників.

Розроблено та обґрунтовано методичний підхід реінжинірингу бізнес-процесів управління на основі оцінювання рівня фінансового потенціалу та результативності бізнес-процесів машинобудівних підприємств, на його перепроєктовано та вдосконалено бізнес-процеси управління та внесено пропозиції щодо їх постійного вдосконалення.

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процес, управління, машинобудування, перепроєктування, ранжування, вдосконалення, фінансовий потенціал, результативність.



## АННОТАЦИЯ

**Дидух В. В. Реинжиниринг бизнес-процессов управления машиностроительных предприятий. – На правах рукописи.**

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт». – Киев, 2016.*

Диссертационная работа посвящена разработке и совершенствованию теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по внедрению и реализации реинжиниринга бизнес-процессов управления предприятий машиностроения.

Обосновано сущность процессного подхода к управлению, структурировано составляющие элементы бизнес-процесса и осуществлено их классификацию. Исследованы и усовершенствованы научно-методические основы формирования концепции и осуществления реинжиниринга бизнес-процессов на основе мониторинга его классификационных признаков и с учетом иерархии бизнес-процессов управления в системе антикризисного управления. Проведено исследование влияния внешних и внутренних факторов предприятий машиностроения, проанализирован уровень эффективности производственно-коммерческой деятельности, что позволило выявить предпосылки, которые определяют необходимость проведения реинжиниринга.

Осуществлено экспертное оценивание результативности бизнес-процессов управления и обосновано использование прикладного инструментария для ранжирования, оценки важности, проблемности бизнес-процессов и определения необходимых показателей.

Разработан и обоснован методический подход реинжиниринга бизнес-процессов управления на основе оценки уровня финансового потенциала и результативности бизнес-процессов машиностроительных предприятий, по его перепроектирован и усовершенствованы бизнес-процессы управления и внесены предложения по их постоянного совершенствования.

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процесс, управление, машиностроение, перепроектирования, ранжирование, совершенствования, финансовый потенциал, результативность.

## ABSTRACT

**Didukh V. V. Reengineering of business processes management engineering enterprises. – Manuscript.**

*The thesis for the candidate's degree of economics by specialty 08.00.04 – economy and management of enterprises (by the types of economic activity). – National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". – Kyiv, 2016.*

The thesis is devoted to development and improvement of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the introduction and implementation of business process reengineering management engineering enterprises.

The essence of the process approach to management, structured components of the business process and their classification. Investigated and improved scientific and methodological principles of forming the conception and implementation of business

process reengineering based on monitoring of the classifications and hierarchies based business process management system of crisis management. Comparative analysis tools for redesigning business processes were conducted, that allow identifying the characteristics of reengineering and clarifying its role in the system of production. Based on the systematization and improvement of theoretical concepts and provisions of the proposed categories of the reengineering and attention is focused on the application of reengineering coverage using above mentioned classification of business processes. «Business process reengineering» – a process of significant improvement of existing business processes, it is due to their radical redesign and improve the functioning of the central administration, operating and providing departments with a view to strengthening and ensuring long-term competitive position involving a wide range of instruments redesign.

The influence of external and internal factors engineering enterprises, analyzed the efficiency of industrial and commercial activities revealed conditions that determine the need for reengineering. Diagnostics of business process engineering enterprises has allowed to identify problems functioning, inefficient organizational structure, duplication and control its implementation of transparent in all processes, control processes sometimes carried out by persons not affiliated with them impractical classification of business processes in four groups namely «process control», «business processes», «process support (support processes)» and «process measurement, analysis and improvement» the absence of effective corrective and preventive measures to identify problems and improve business processes, there is no relationship business processes and functional responsibilities of staff, is not carried out monitoring of the efficiency of personnel and business processes. Therefore, to solve the internal problems of management appropriate to use the tools that are able to optimize the organizational structure, functions and redistribute redesign business processes.

Done expert assessment of the impact of business process management and reasonable use of application tools for ranking, evaluating importance problematic business processes and determine the necessary parameters.

Developed and reasonably methodical approach reengineering business process management based on evaluation of the financial capacity and efficiency of business processes engineering companies, its redesigned and improved business process management and submitted proposals for their continuous improvement.

According to the results of a comprehensive study of business process management engineering companies, made a comparative assessment of generalized indicators management system processes. This provided an opportunity to assess the effectiveness of business processes and performance models introduced by reengineering. Since opportunities for improving business processes implemented by the comparative evaluation of the performance management system with the objectives set out in the policy of quality. Performance management systems identified by analyzing information and data about the actual implementation process by those responsible for their implementation.

**Key words:** reengineering, business process management, engineering, redesign, ranking, improving, financial potential, effectiveness.