МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Реінжиніринг бізнес-процесів на виробничому підприємстві»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Широков М.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Широков Микола Вікторович

1. Тема роботи «Реінжиніринг бізнес-процесів на виробничому підприємстві»

керівник роботи: Олійник О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
2. СУЧАСНИЙ СТАН ПОБУДОВИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»
3. НАПРЯМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

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

8 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	18.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-31.05.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	03.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	09.09.24-13.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	16.09.24-25.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	28.10.24-01.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	08.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ М. В. Широков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ППІ – провідний проєктний інститут

РБП – реінжиніринг бізнес-процесів

СМЯ – система менеджменту якості

ПЕВ – планово-економічний відділ

ВМТП – відділ матеріально-технічного постачання

ГАПР – група автоматизації проєктних робіт

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна роботи магістра: 74 с., 9 рис., 8 табл., 37 джерел.

Об’єкт дослідження: побудова бізнес-процесів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» в сучасних умовах.

Предмет дослідження: реінжиніринг бізнес-процесів на виробничому підприємстві.

Методи дослідження: системно-функціональний підхід, ретроспективний аналіз, методи порівняння, методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення, методи структурно-логічного аналізу.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо реінжинірингу бізнес-процесів на виробничому підприємстві.

Відповідно до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі магістра вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на виробничому підприємстві;
- проаналізувати сутність та шляхи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на виробничому підприємстві;
- визначити особливості аналізу ефективності бізнес-процесів виробничого підприємства;
- отримати уявлення про реінжиніринг бізнес-процесів на виробничому підприємстві;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»;
- визначити інструменти проведення та підходи до вдосконалення реінжинірингу бізнес-процесів;
- проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» та визначити ключові проблеми;
- обґрунтувати необхідність організації реінжинірингу бізнес-процесів управління на підприємстві ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»;
- визначити основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів.

РЕІНЖИНІРИНГ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ІННОВАЦІЯ, РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ПЕРЕПРОЄКТУВАННЯ ПРОЦЕСІВ, АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

ABSTRACT

Master's thesis: 74 p., 10 fig., 9 tab., 37 sources.

Research object: construction of business processes of LLC «LDI «GIPROPROM» in modern conditions.

Research subject: reengineering of business processes at a production enterprise.

Research methods: system-functional approach, retrospective analysis, comparison methods, methods of analysis and synthesis, grouping, graphical, tabular, methods of induction and deduction, scientific abstraction and logical generalization, methods of structural and logical analysis.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for business processes reengineering at a production enterprise.

According to the set goal, the following tasks were solved in the master's qualification work:

- to consider the theoretical foundations of the implementation of business process reengineering at the production enterprise;
- to analyze the essence and ways of implementing business processes reengineering at the production enterprise;
- to determine the features of the analysis of efficiency of business processes of the production enterprise;
- to get an idea of reengineering of business processes at a production enterprise;
- to carry out an analysis of the organizational and economic activity of LLC «LDI «GIPROPROM»;
- to determine tools and approaches to improving of reengineering of business processes;
- to analyze the business processes of LLC «LDI «GIPROPROM» and to determine key issues;
- to justify the necessity of organizing reengineering of business processes at the enterprise LLC «LDI «GIPROPROM»;
- to determine the main directions of increasing the efficiency of business processes.

REENGINEERING, BUSINESS PROCESS, INNOVATION, REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES, RE-DESIGN OF PROCESSES, EFFICIENCY ANALYSIS, QUALITY MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ 4
РЕФЕРАТ 5
ABSTRACT 6
ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 11
1.1 Сутність поняття бізнес-процес 11
1.2 Особливості аналізу ефективності бізнес-процесів виробничого підприємства 14
1.3 Інструменти проведення та підходи до вдосконалення побудови бізнес-процесів виробничого підприємства 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПОБУДОВИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 21
2.1 Загальна характеристика побудови бізнес-процесів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 21
2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 25
2.3 Аналіз бізнес-процесів контролю на ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 43
3.1 Шляхи інжинірингу бізнес-процесів управління якістю ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 43
3.2 Напрямки забезпечення якості послуг ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» з врахуванням їх життєвого циклу 51
3.3 Вдосконалення бізнес-процесів логістики ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» 60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 68
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 72

ВСТУП

Сучасні кризові умови господарювання, як у транснаціональному, так і у вітчизняному масштабах, неодмінно вимагають використання ефективних методик управління складними виробничо-економічними системами. Пріоритетний напрямок розвитку підприємств різних галузей вказує на неминучість впровадження інноваційної діяльності. Для досягнення результативності у цій сфері підприємства змінюють організаційні структури, підходи до управління, моделі ведення бізнесу. Дана можливість стає реальною зокрема, внаслідок того, що наприкінці ХХ ст. з'явився реінжиніринг бізнес-процесів. Проте вказаній концепції управління спочатку була властива практична спрямованість, тому її теоретико-методологічна основа виявилася недостатньо розвиненою через брак узгоджених трактувань основоположних понять.

Не беручи до уваги розпливчастість понятійно-категоріального інструментарію реінжинірингу та відсутність єдиних методологічних підходів, його ефективність визнана у світовій практиці. При узагальненні теоретичних положень реінжинірингу бізнес-процесів слід відмітити тісний взаємозв'язок досліджуваної концепції з інноваційною діяльністю підприємства. По-перше, реінжиніринг бізнес-процесів формує умови для ефективного впровадження інноваційних ідей та стимулює їх появу всередині компанії. По-друге, – на практиці досить малоймовірно досягти поставленої мети від впровадження реінжинірингу на підприємстві, яке не інтегрує інновації у свою діяльність.

Ефективне функціонування компанії згідно концепції життєвого циклу і принципу ендогенних та екзогенних змін вимагає скоординованого управління міжфазовими переходами, а також застосування методик організаційного розвитку та реформування, саме таких, як реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає перепроєктування процесів компанії з метою кардинального підвищення їх показників.

Актуальність поставленої теми полягає в тому, що досліджуваний спосіб вдосконалення виробничої діяльності є досить ефективним в сучасних умовах нестабільності світової економіки. Наростаюча інтенсивність конкуренції, перенасиченість ринку товарами, прагнення до збереження своїх ринкових позицій – всі ці фактори спонукають суб'єктів господарювання до пошуку інструментів для фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування ділових процесів. Реінжиніринг може застосовуватися у будь-якій сфері діяльності компанії, або ж компанії в цілому. Безліч ділових процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу, утворює бізнес-процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей, сприяє оновленню бізнес-системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, заснованих нп впровадженні новітніх технологій управління.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси управління виробничо-комерційною діяльністю ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» (м. Запоріжжя).

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних рекомендацій щодо впровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ».

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямків підвищення ефективності бізнес-процесів виробничого підприємства ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» з використанням підходів реінжинірингу.

Для досягнення мети в роботі вирішено наступні основні завдання.

– дослідити сутність поняття бізнес-процес;

– визначити особливості аналізу ефективності бізнес-процесів виробничого підприємства;

– проаналізувати інструменти проведення та підходи до вдосконалення реінжинірингу бізнес-процесів;

– здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»;

– оцінити ефективність господарської діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»;

– проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» та визначити ключові проблеми;

– обґрунтувати необхідність організації реінжинірингу бізнес-процесів управління;

– визначити основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів.

Методи дослідження: системно-функціональний підхід, ретроспективний аналіз, методи порівняння, методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення, методи структурно-логічного аналізу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття бізнес-процес

Процесний підхід до управління – управління організацією шляхом побудови системи процесів, керування ними, здійснення діяльності із покращення процесів [1].

При моделюванні управлінської діяльності виробничих підприємств для позначення об’єктів прийнято використовувати термін «бізнес-процес». В кожній компанії повинен існувати якийсь «стрижневий» бізнес-процес, кроки якого мають бути реалізовані у системі від самого початку. Якщо сфокусувати увагу на оптимізації бізнес-процесів, організація може бути трансформована, можна домогтися нового рівня виконання роботи, який вимагає нинішнє конкурентне середовище. Організація, заснована на процесах, дає відчуття причетності до результату, що створюється для клієнта.

Під визначенням бізнес-процесу потрібно розуміти набір структурованих завдань, пов’язаних із здійсненням різних видів господарської діяльності. Кожен окремий бізнес-процес являється декомпозицією та містить в своєму складі конкретні окремі завдання (підпроцеси), на які впливають фактори бізнес-середовища, що неодмінно чинять вплив на ефективність кінцевого результату [2].

Розглянемо декілька різних точок зору на сутність бізнес-процесу. Деякі автори вкладають у визначення бізнес-процесу наступне: це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача (М. Хаммер, Д. Чампі) [1]; набір взаємопов’язаних дій, які виконують для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності (Т. Девенпорт) [2]; сутність, що визначається через точки входу і

виходу, інтерфейси і організаційні засоби, що частково включають пристрої споживача послуг/товарів, в якій відбувається нарощування вартості вироблюваної послуги/товару (М. Портер); повний і динамічно координований набір спільних бізнес-заходів, спрямованих на принесення вигоди клієнтам (Г. Сміт, П. Фінгар); процес, перетворюючий зовнішні ресурси, а саме знання, у зовнішні результати – економічні цінності (П. Друкер) [4].

При аналізі різних варіантів визначень сутності бізнес-процесів можна зробити певні висновки.

По-перше, в деяких визначеннях (М. Хаммер, Д. Чампі, Г. Сміт, П. Фінгар) був вказаний чіткий критерій, що дозволяє виділити бізнес-процеси із загальної сукупності всіх процесів організації: «цінність для споживача», «принесення вигоди клієнтам», «створення продукції, необхідної клієнту», «корисний для замовника вихід». Даний критерій є визначальним при ідентифікації бізнес-процесів.

По-друге, в ряді визначень (М. Хаммер, Д. Чампі, Т. Девенпорт) бізнес-процес розглядається як сукупність дій, перетворюючих ресурси із середини центральної сфери компанії для здійснення основних цілей організації.

В результаті аналізу наведених точок зору випливає таке визначення бізнес-процесу – послідовна, цілеспрямована сукупність регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та ресурсів входи процесу трансформуються у виходи, що становлять цінність для споживача.

Існують різноманітні варіанти класифікацій бізнес-процесів. Одна з них ділить бізнес-процеси на три групи: виробництво, управління та підтримка. Разом із тим, структурна схема ділить бізнес-процесів на первинні й підтримуючі (допоміжні). Із підтримуючих виділяють процеси розвитку.

Первинні процеси – основні процеси організації, що створюють цінності й пронизують усю компанію від постачальника до споживача. Підтримуючі (допоміжні) процеси – процеси, які не створюють цінність, а забезпечують основні процеси. Процеси розвитку – процеси, які нададуть можливість створити

низку цінностей в основному та допоміжному процесах на новому рівні показників.

Існує класифікація процесів за рівнями в організації:

1) наскрізні (міжфункціональні) – це ті процеси, що проходять через декілька підрозділів організації або через всю організацію, дані процеси перетинаюсь всі підрозділи;

2) процеси підрозділів (внутрішньофункціональні) – процеси, діяльність яких обмежена одним функціональним підрозділом організації;

3) операції (функції) – операції найнижчого рівня декомпозиції організації.

На рис.1.1 наведемо принципову схему бізнес-процесу.

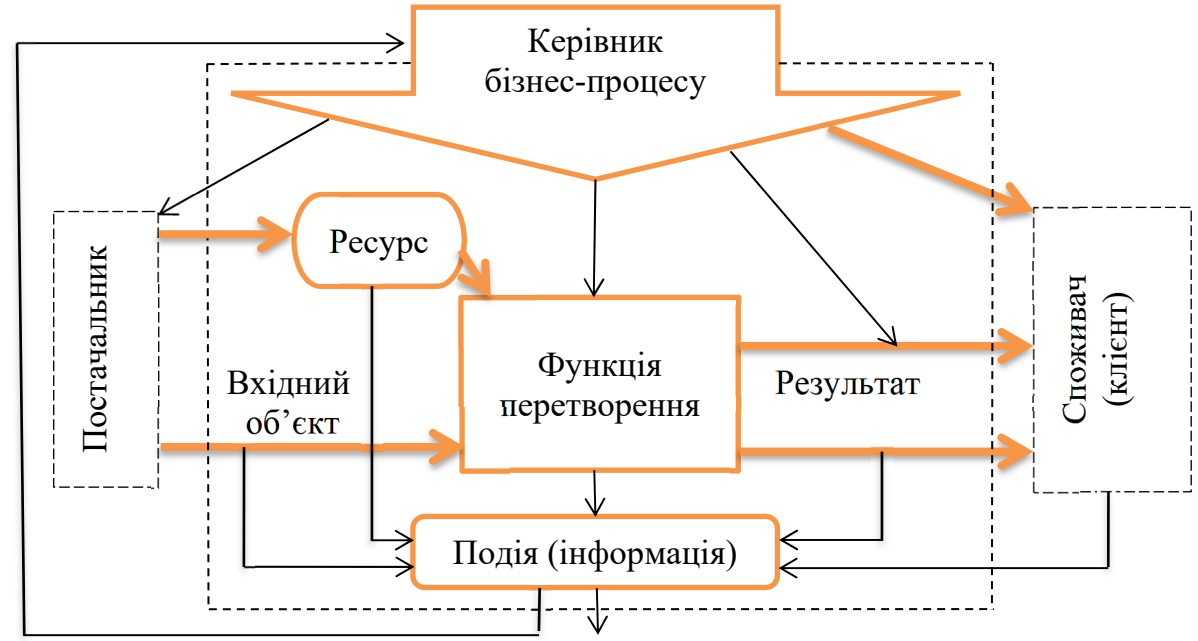


Рис. 1.1 – Схема бізнес-процесу

Отже, бізнес-процес – це функція ефективного перетворення ресурсів, що подаються на його вхід в результат, яке здійснюється шляхом їх використання під керівництвом власника процесу.

Для розуміння наведемо кілька понять, що мають безпосереднє відношення до бізнес-процесу: вихід (продукт) процесу, вхід процесу і ресурс процесу. Вихід процесу (продукт) – матеріальний або інформаційний об'єкт чи послуга, який є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми по

відношенню до процесу клієнтами. Вихід процесу завжди повинен мати споживача. Якщо інший процес є споживачем, то для нього цей вихід є входом. Також вихід процесу (продукт) може використовуватися в якості ресурсу при виконанні іншого процесу.

1.2 Особливості аналізу ефективності бізнес-процесів виробничого підприємства

Критерієм ефективності ведення бізнесу в сучасних умовах є не тільки виконання функцій управління, а орієнтація на якісну реалізацію бізнес-процесів та задоволення потреб клієнтів.

Виокремлюють наступні фактори залежності впливу бізнес-процесів на підвищення результативності функціонування підприємства:

- група бізнес-процесу;
- наявність позитивних параметричних оцінок бізнес-процесу;
- використання ресурсів для реалізації бізнес-процесу.

На думку експертів, бізнес-процеси по-різному впливають на кінцевий результат праці: внутрішньо-функціональні – середній, а наскрізні – значний[5]. Споживачі сплачують за кінцевий результат праці, що надійшов на ринок у вигляді товару чи послуги. Те, що повернулося на підприємство у вигляді винагороди за результати праці у вигляді грошових коштів, поділяється на дві складові: виробництво й фонд розвитку та стимулювання.

Менеджменту виробничого підприємства слід враховувати, що на ефективність бізнес-процесів впливають наступні фактори [6]:

- нормативно-правове забезпечення (закони, укази, статути, накази, розпорядження, інструкції, норми, установчі документи тощо);
- інформаційне забезпечення (первинна та вторинна інформація, що збирається та аналізується підприємством (внутрішній аудит), державними органами (податкова служба, фінансова інспекція), треті особи (постачальники, споживачі, банки);

- засоби впливу: фінансові (дохід, прибуток, відсоткові ставки, фінансові санкції), економічні (рівень продуктивності праці, ціна, попит, витрати), методи управління (планування, система розрахунків, оподаткування, прогнозування, стимулювання, взаємини із контрагентами);

- фінансові інструменти (дотації, субсидії тощо).

Поліпшення наведених показників веде до підвищення ефективності бізнес-процесів і водночас до ефективності діяльності підприємства [7].

Ефективність бізнес-процесів залежить від показників, які наведені на рис.1.2



Рис. 1.2 – Показники ефективності бізнес-процесів

Під ефективністю розуміють чітке порівняння витрат із економічним ефектом, який отримають в результаті вкладення витрат. Даний комплексний показник дає узагальнене та повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці та робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу [8]. Ефективність визначається так:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект (результат)} \rightarrow \max}{\text{Витрати (ресурси)} \rightarrow \min} \text{x} 100\% \qquad (1.1)$$

Під витратами в бізнес-процесі розуміють вартість ресурсів, що використовуються та вхідних об’єкти, які беруть участь у перетворенні.

Функцію перетворення характеризують нединамічні показники, що відображають дійсне уявлення про зміни, котрі виконуються під час реалізації цієї функції. На виробничих підприємствах, наприклад, до таких показників відносяться: коефіцієнт вилучення ресурсу; коефіцієнт комплексності використання сировини; продуктивність праці; питомі витрати ресурсів; продуктивність обладнання; тривалість циклу функції перетворення. Формули для розрахунку цих показників наведено у додатку А.

Прибуток визначається як частина чистого доходу (чистої виручки), що залишається на підприємстві після відшкодування всіх витрат, пов’язаних з виробництвом, реалізацією продукції (послуг) та іншими видами діяльності [8]. Його можна розрахувати за наступною формулою:

$$П = Д – В, \quad (1.2)$$

де П – прибуток;

Д – дохід (виручка);

В – витрати.

Рентабельність – це відносний показник фінансових результатів підприємства, що вимірюється у відсотках та надає узагальнене відображення кінцевих результатів застосування ресурсів, задіяних у бізнес-процесах на підприємстві, за певний проміжок часу [8]. Наприклад, рентабельність виробництва обчислюється за формулою (1.3).

$$Re = \frac{ЧП}{ОЗ_{сер} + ОбА_{сер}} * 100\%, \quad (1.3)$$

де ЧП – чистий прибуток;

$ОЗ_{сер}$ – середньорічна вартість основних засобів;

$ОбА_{сер}$ – оборотні активи.

Точка беззбитковості (критична виручка, беззбитковий обсяг продажів). Вона характеризує обсяг реалізації, при якому ефект буде нульовим, тобто бізнес-процес є самоокупним.

Отже, наведені основні показники дозволяють оцінити результати діяльності компанії, відокремити і проаналізувати фактори, що впливають на результати у фінансовій формі; окреслити вплив результатів на загальну ефективність бізнес-процесів.

1.3 Інструменти проведення та підходи до вдосконалення побудови бізнес-процесів виробничого підприємства

За визначенням М. Хаммера і Дж. Чампі бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на вході використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті даної діяльності на виході створюється продукт, що має певну цінність для споживача [1].

У процесному управлінні існуючі підходи до вдосконалення бізнес-процесів поділяють на дві групи: поступові (покрокові) та кардинальні (проривні) [9]. Додатково, у межах кожного підходу залежно від проміжку часу, за який планується втілення і отримання бажаного ефекту від впровадження запланованих заходів, прийнято розмежовувати довгострокові та короткострокові методики покращення бізнес-процесів [10].

Перший підхід націлений на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих механізмів управління з метою їх уніфікації та стандартизації в межах ISO і часто реалізується в концепції загального управління якістю (TQM) [9]. При його використанні формують мережу бізнес-процесів, які охоплюють всі види діяльності організації, які, однак, прив’язуються до функціональних підрозділів апарату управління.

Другий підхід здебільшого спрямований на внесення глибинних змін у наявні і проєктування нових бізнес-процесів, що відповідатимуть потребам зовнішнього середовища. Наскрізні бізнес-процеси, створені при його

впровадженні, супроводжують виготовлення та реалізацію продукту від початкової до кінцевої стадії.

Отже, у таблиці 1.1 розглянуто основні підходи і методи удосконалення бізнес-процесів на підприємстві та надано стислу їх характеристику.

Вибір певного підходу залежить від сучасного стану та мети покращення бізнес-процесів підприємства. Найоптимальнішим серед проривних методів зміни способу ведення бізнесу, який інтенсивно витісняє всі інші, є реінжиніринг бізнес-процесів.

Таблиця 1.1 - Загальна характеристика підходів і методів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві (сформовано на основі [1], [5], [9], [11-13])

Методи за Часом здійснення	Назва методу	Загальна характеристика методу
1	2	3
Поступовий (покроковий) підхід до вдосконалення бізнес-процесів		
Коротко-строкові	Ідеалізації	відповідно до системного підходу має в основі поняття ідеальної системи і полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси в організації із врахуванням здійснюваного виду діяльності і вимог середовища [12]
	Статистичного управління процесами	передбачає виділення чинників, що впливають на ефективність управління процесами бізнесу і розподіл їх на дві групи: чинники, що виклика-ють хронічну варіацію процесу бізнесу;чинники, що викликають спорадичну варіацію [13]
	Структуризації функцій якості	дозволяє визначати і аналізувати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення. Реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій акумулюються отримані результати оцінювання процесів бізнесу [5]
Довго-строкові	Аналіз робочих осередків	полягає в чіткому визначенні технічних вимог до виробу (послуги), які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача [13]
	Інжиніринг	метод проєктування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами [13]

Продовження табл.1.1

Кардинальний (проривний) підхід до вдосконалення бізнес-процесів		
1	2	3
Коротко-строкові	Швидкий аналіз рішення (FAST)	Концентрує увагу на певному процесі для визначення способів його оперативного поліпшення. В основі FAST-аналізу лежать інтуїтивні методи прийняття рішень та методи колективної генерації ідей (метод мозкового та синектичного штурму, метод Дельфі, тощо). Об'єктами удосконалення при його застосуванні виступають витрати та тривалість процесів [13]
Довго-строкові	Перепроєктування бізнес-процесів	концентрує увагу на вдосконаленні існуючого процесу. Застосовують до тих процесів, які на даний момент є успішно функціонуючими, але вимагають корекції у зв'язку із зміною вимог і потреб споживача. При перепроєктуванні процесу розроб-ляється імітаційна модель його поточного стану. Іноді перепроєктування процесу проводять паралельно з бенчмаркінгом, щоб перепроєктований процес не виявився гіршим від еталона [13]
	Бенчмаркінг	базується на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами провідних організацій, що виконують однакові або схожі процеси. Мета бенчмаркінгу – визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів еталонних організацій та запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, що проводять дослідження. Бенчмаркінг часто застосовують для покращення локальних та інтеграційних процесів оргнізації [11]
	Реінжиніринг бізнес-процесів	сукупність методів і заходів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [1]

Саме реінжиніринг надає можливість підприємствам успішно перемагати не лише у конкурентній боротьбі, а і у протистоянні кризовим явищам.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції компанії на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що здійснюється за умов цілеспрямованої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні ідеї щодо активізації рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, підвищення продуктивності та якості продукції і послуг. Його інакше називають «управлінням з чистого аркуша» [14].

Реінжиніринг бізнес процесів може використовуватися в тих випадках, коли процес на теперішній момент застарів настільки, що немає сенсу намагатися його поліпшувати або зберегти. В цьому випадку керуються можливостями, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи прогресивні досягнення в сфері механізації, автоматизації та цифрових технологій і одночасно покращують ці інструменти [1].

Підсумовуючи, зазначимо, що у першому розділі було досліджено сутність такого теоретичного поняття, як «бізнес-процес», проаналізовані особливості аналізу ефективності бізнес-процесів виробничого підприємства, а також наведено механізми вдосконалення функціонування суб’єктів господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ПОБУДОВИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

2.1 Загальна характеристика побудови бізнес-процесів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Об’єктом дослідження в роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОВІДНИЙ ПРОЕКТНИЙ ІНСТИТУТ «ГІПРОПРОМ» (ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»). Підприємство створено у 1944-му році як Запорізьку філію інституту «ГІПРОМЕЗ» для забезпечення проєктною документацією програми відновлення зруйнованого війною та її наслідками металургійного комплексу України. У 2002-му році Запорізьку філію було перетворено на самостійний державний проєктний інститут «ДІПРОПРОМ», який, у 2019-му році, реорганізовано у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ». Організація, що розглядається, утворилась на підставі статуту та свідоцтва про державну реєстрацію відповідно до Законів України «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про власність».

Товариство є юридичною особою та здійснює свою діяльність відповідно до діючого законодавства України, міжнародних договорів та власного статуту.

Органами управління ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» є:

- вищий орган – загальні збори учасників товариства;
- виконавчий орган – директор;
- контролюючий та регулюючий орган – наглядова рада.

Основні напрямки діяльності:

- проєктування нового будівництва, технічного переоснащення та реконструкції діючих підприємств металургії та інших галузей, об’єктів житла та соцкультпобуту, комунального господарства, транспорту;

- розробка проєктів комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів;
- виконання технічної інвентаризації об’єктів нерухомості;
- розробка конструкторської документації нестандартного обладнання для різних галузей народного господарства;
- виконання робіт із обстеження та паспортизації будівельних конструкцій.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» веде проєктування комплексно, у всіх частинах, від вибору майданчика до введення виробничих потужностей в роботу та виведення на проєктні показники.

Компанія виконує такі види робіт:

1. Архітектурно-будівельне проєктування у звичайних та складних інженерно-геологічних умовах; об’єктів житлово-цивільного, комунального, промислового та сільськогосподарського призначення; інженерних, транспортних, гідротехнічних, енергетичних споруд, у тому числі теплових електростанцій, локальних електростанцій, дизельних та ін., електропідстанцій та розподільних мереж; обстеження та оцінка технічного стану будівельних конструкцій, інженерних мереж та споруд.

2. Конструювання несучих конструкцій у звичайних та складних інженерно-геологічних умовах;

3. Проєктування зовнішніх та внутрішніх інженерних мереж, систем та споруд у тому числі водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції та кондиціювання повітря, холодопостачання, постачання та споживання газу, електропостачання, електрообладнання та електроосвітлення, автоматизації та КВП; зв’язку, сигналізації, радіо, телебачення, інформаційних мереж.

4. Розробка спеціальних розділів проєктів, у тому числі оцінки впливу на довкілля, антикорозійного захисту, організації будівництва.

5. Технологічне проєктування об’єктів паливно-енергетичного комплексу, машинобудування, металургії, обробної промисловості, агропромислового комплексу, комунального господарства тощо.

6. Проєктування засобів захисту від пожежі, утому числі установок пожежогасіння, захисту від диму, пожежної сигналізації, систем оповіщення та управління евакуацією людей під час пожежі, пожежного спостереження, пристроїв для захисту від блискавок та вогнезахисту конструкцій.

Найбільш значними промисловими об’єктами, побудованими за проєктами ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», є: цех гнутих профілів та цех полірованих смуг та пластин комбінату «Запоріжсталь»; електросталеплавильні цехи, ковальсько-пресовий цех, ковальський цех із радіально-кувальними машинами, цех порошків на заводі «Дніпроспецсталь».

В останні роки проєктне підприємство проводить роботу з модернізації та технічного переоснащення металургійних та інших промислових підприємств, запровадження нових прогресивних технологій.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» має державну ліцензію на здійснення проєктної діяльності в сфері архітектури, містобудування і будівництва на території України, а також за її кордонами, наприклад, у Республіці Казахстан.

До складу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» входять такі основні відділи: металургійний; електротехнічний; будівельно-конструкторський; архітектурно-будівельний; теплотехнічний; водопостачання та водовідведення; генпланів і транспорту; промислової вентиляції та газоочищення. Організаційно-структурну схему компанії наведено на рис 2.1.

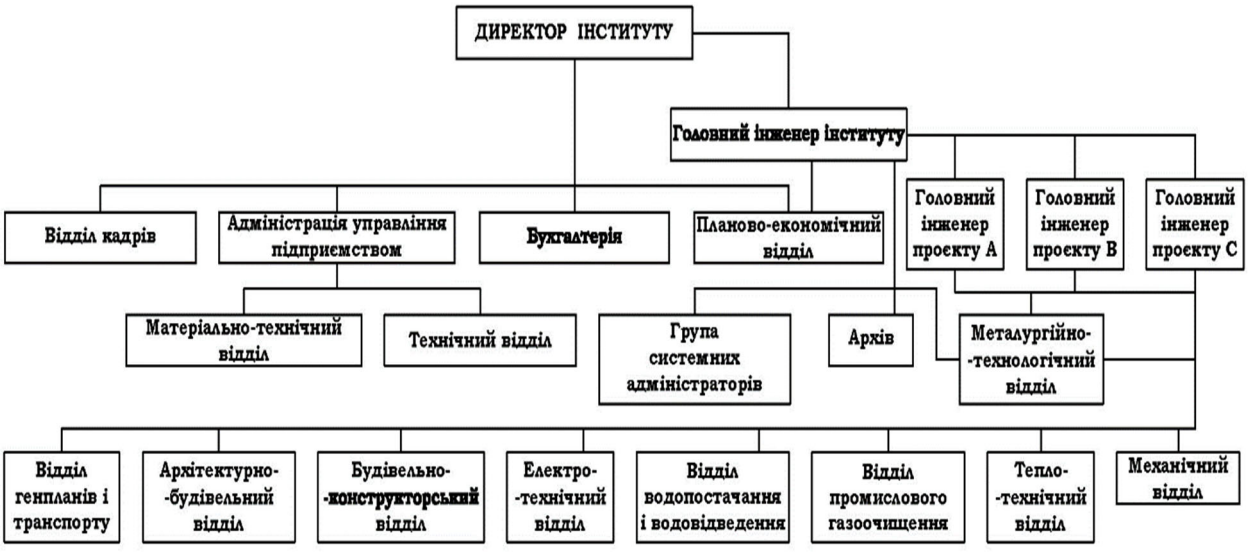


Рис. 2.1 – Організаційно-структурна схема ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Станом на 01.10.2024 року в ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» працює 92 особи, з них безпосередньо проєктуванням зайнято 78 осіб.

Провідні фахівці компанії пройшли атестацію відповідальних виконавців та мають кваліфікаційні сертифікати, що дає змогу здійснювати розробку всіх розділів проєктної документації на об’єктах вищої складності промислового та цивільного будівництва.

Основна інформація про підприємство наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Інформація про ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» станом на 01.10.2024 р.

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю Провідний проектний інститут Гіпропром
Скорочена назва	ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»
Код ЄДРПОУ	32343302
Дата реєстрації	28.12.2002
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основні: 71.11 Діяльність у сфері архітектури 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах Додаткові: - 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення - 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів - 81.30 Надання ландшафтних послуг
Статутний капітал	822 000,00 грн.
Середньооблікова кількість працівників	92
Адреса юридична	Україна, 89660, Закарпатська обл., Мукачівський р-н, село Верхній Коропець, вул. Шенборна, будинок 47А
Адреса фактична	Україна, 69005, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Патріотична, 74А
Контактний телефон	+38 (061) 717-01-01
Директор	Фесенко Михайло Вікторович
Головний бухгалтер	Трофімова Інна Анатоліївна

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» [16]

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» у 2011-му році розроблено, впроваджено та сертифіковано систему менеджменту якості (далі – СМЯ) відповідно до вимог

ISO 9001. Результативність функціонування СМЯ підтверджено зовнішніми аудитами – органами з сертифікації «DEKRA» та ТОВ «ГЛОБАЛ СЕРТИФІК».
У 2017-му році отримано Сертифікат DEKRA на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Система менеджменту якістю впроваджена з метою:

- забезпечення стабільного становища інституту на ринку проєктних робіт та інжинірингових послуг;
- створення високого іміджу підприємства на всіх рівнях;
- найповнішого задоволення замовників у забезпеченні їх конкурентоспроможною продукцією;
- оперативності та надійності у процесі взаємовигідного співробітництва;
- впровадження досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та техніки4
- досягнення кращого розуміння у сфері якості;
- зміцнення взаємної довіри у відносинах із замовником;
- отримання додаткової вартості за рахунок зниження витрат;
- створення бази для поліпшення діяльності в рамках СМЯ.

Система управління якістю побудована на процесному підході, що передбачає безперервність управління процесами виробничої діяльності у їхньому взаємозв’язку.

2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Дослідження економічної ефективності бізнес-процесів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» а також потенціалу для подальшого розвитку розпочнемо з визначення основних елементів для даного аналізу. В першу чергу треба проаналізувати фінансові результати діяльності компанії, адже вони узагальнюють стан фінансової та управлінської ефективності досліджуваного підприємства, а також дають можливість для оцінки перспективи його подальшого функціонування й розвитку [15].

Основні показники фінансового стану ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» за 2021 – 2023 рр. наведемо в табл.2.2, розрахувавши їх на підставі фінансової звітності компанії.

Таблиця 2.2 - Динаміка індикаторів фінансової складової економічного потенціалу «ППІ «ГІПРОПРОМ» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				тис. грн.	%
Залишкова вартість основних засобів	208.6	195.4	191.7	-16.9	91.8
Грошові кошти та їх еквіваленти	20690.8	27449.2	18421.9	-2268.9	89.0
Поточні зобов’язання	10094.5	15494.0	4883.7	-5210.8	48.3
Валовий прибуток	4371.6	2988.9	2045.2	-2326.4	46.7
Чистий прибуток	1390.7	1360.3	1092.7	-298	78.5
Короткострокові кредити банків	601.4	847.0	427.1	-174.3	71

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» [17]

У 2023-му році порівняно з 2021-м залишкова вартість основних засобів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» зменшилася на 16.9 тис. грн. або на 8.2 %, грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися на 2268.9 тис. грн. або на 11 %, поточні зобов’язання зменшилися на 5210.8 тис. грн. або на 51.7%, чистий прибуток підприємства зменшився на 298 тис. грн. або на 21.5 %.

Далі проаналізуємо виробничу складову економічного потенціалу компанії за 2021 – 2023 рр., динаміка якої відображена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка індикаторів виробничої складової економічного потенціалу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				тис. грн.	%
Незавершене виробництво	478	263	120	-358	25.1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	310	280	150	-160	48.3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	45	45	20	-25	44.4
Адміністративні витрати	210	201	183	-27	87.1
Матеріальні витрати	920	895	809	-111	87.9

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» [17]

У 2023-му році порівняно з 2021-м значно зменшилися розміри незавершеного виробництва ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» на 358 тис. грн. або на 25.1 %, дебіторської заборгованості за товари (роботи, послуги) – на 160 тис. грн. або на 48.3 %. За цей же період зменшилися обсяги кредиторської заборгованості за товари (роботи, послуги) на 25 тис. грн. або на 44.4 %, адміністративні витрати знизилися на 27 тис. грн. або на 87.1%, матеріальні витрати стали меншими на 111 тис. грн. або на 87.9 %.

У таблиці 2.4 проаналізуємо динаміку кадрової складової економічного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4 - Динаміка індикаторів кадрової складової економічного потенціалу «ППІ «ГІПРОПРОМ» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				Од. вим.	%
Кількість працівників, осіб	111	102	92	-19	82.9
Цільове фінансування, тис. грн.	0	10	0	0	-
Поточні зобов’язання за рахунками оплати праці, тис. грн.	230	223	192	-38	83.4
Витрати на оплату праці, тис. грн.	14520	13980	11203	-3317	77.1
Відрахування на соціальні заходи (пенсійне забезпечення, соцстраху--вання, безробіття) , тис. грн.	3194	3075	2464	-730	77.1

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» [17]

Як бачимо, за досліджуваний період, у зв’язку із скороченням кількості працюючих, обсяг поточних зобов’язань за рахунками оплати праці знизився на 38 тис. грн. або на 83.4 %, витрат на оплату праці – на 3317 тис. грн. або на 77.1 %, відрахувань на соціальні заходи на 1227 тис. грн. або на 77.1 %.

Останнім етапом є аналіз маркетингової складової економічного потенціалу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», представлений у табл. 2.5.

Як видно з таблиці 2.5, за вказаний період наведені показники мають тенденцію до зниження, яке пов’язане із початком повномасштабного вторгнення. Слід зазначити також в якості негативного фактору свідоме заниження рівня запропонованої вартості проєктних робіт при участі в тендерних закупівлях. Для зацікавлення потенційних замовників у системі

електронних публічних закупівель Prozorro, керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» змушене йти на даний крок для того, щоб розширити обсяги діяльності.

Таблиця 2.5 - Динаміка індикаторів маркетингової складової економічного потенціалу «ППІ «ГІПРОПРОМ» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				тис. грн.	%
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15621.3	13970.2	11391.5	-4229.8	72.9
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11249.7	10981.3	9346.3	-1903.4	83.0

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» [17]

Якщо розглянути маркетингову політику розподілу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» щодо структури ринків збуту за останні три роки, то динаміка реалізації інженерних креслень та проєктних томів відобразить той факт, що основними замовниками були підприємства-представники Республіки Казахстан. Динаміки структури каналів збуту зображено на рис. 2.2.

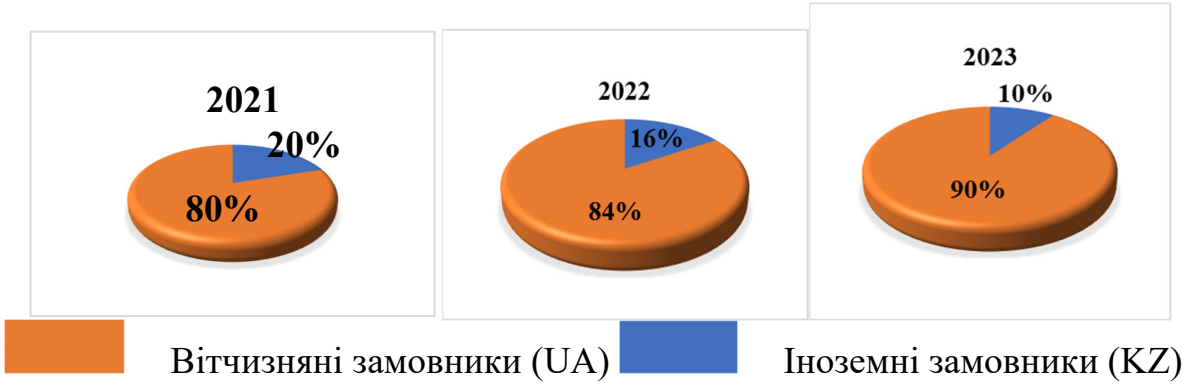


Рис. 2.1 – Структура ринків збуту ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» за 2021 – 2023 рр, %

Також слід звернути увагу на показник участі в конкурсних закупівлях і величину позитивних результатів від неї. На рис.2.2 зображено динаміку

виграних тендерів за 2021-2023 роки, з якої бачимо стабільне зниження в даному напрямку маркетингової діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ».

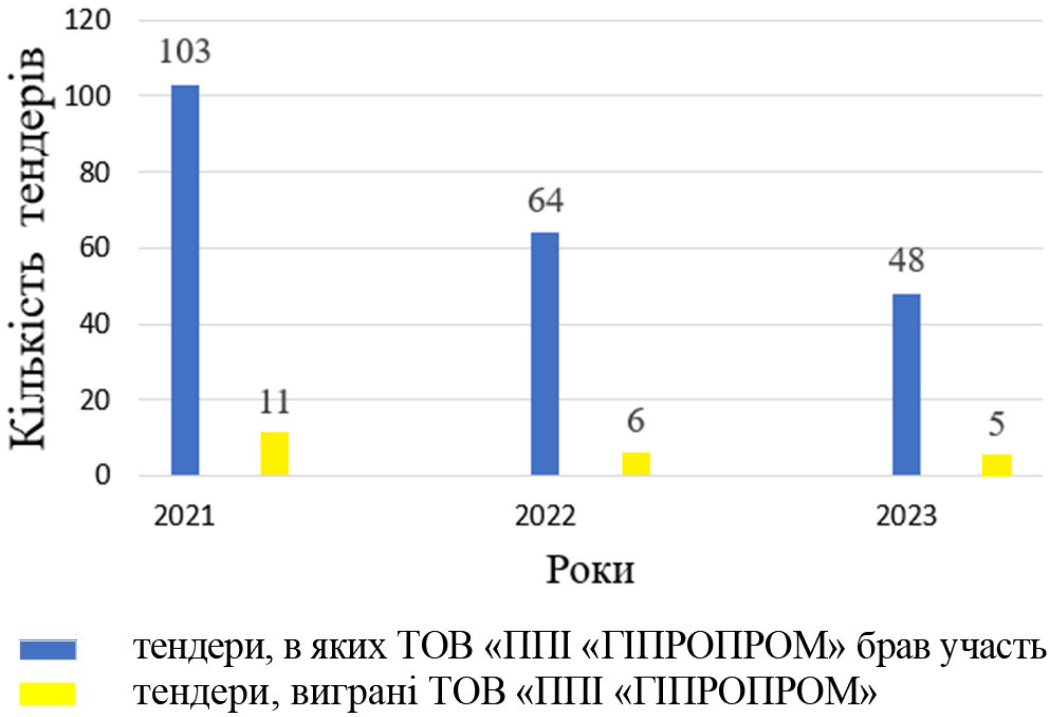


Рис. 2.2 – Динаміка результатів участі ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» в тендерних закупівлях за 2021 – 2023 рр.

Розглянемо динаміку ефективності досліджуваного підприємства. У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» в якості виробничої ефективності можна розглядати загальну кількість випущеної за рік проєктно-кошторисної документації, яка є приведеною до умовного друкованого аркуша формату А1.

Виходячи з даних, наведених на рис. 2.3, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» скоротив обсяги виробництва з 336 до 74 умовних аркушів А1, або майже в 4,5 рази, що підкреслює необхідність впровадження змін у діяльність компанії. Одним з напрямків таких змін є впровадження концепції реінжинірингу бізнес-процесів компанії загалом та менеджменту якості зокрема.

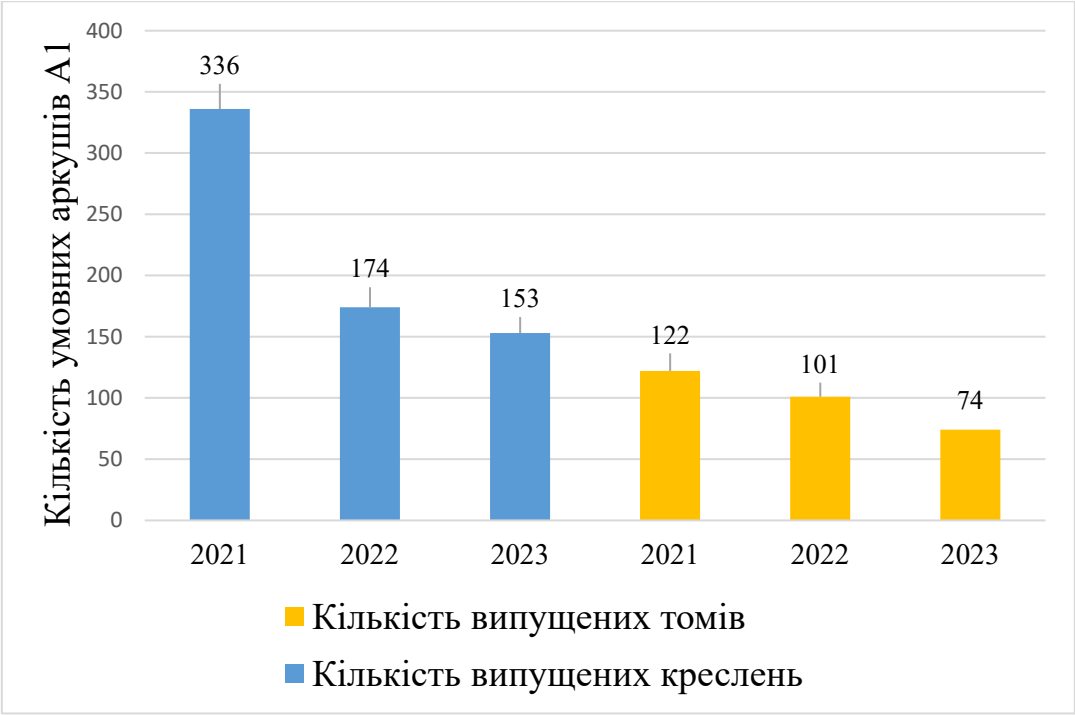


Рис. 2.3 – Показники продуктивності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» за 2021 – 2023 рр, шт.

Оцінка економічного потенціалу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» за його функціональними складовими свідчить про наявні негативні зміни у його діяльності. За цей час динаміка собівартості реалізованої продукції знижується одночасно з доходами підприємства. Виробничо-комерційна діяльність ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» значною мірою залежить від рівномірної завантаженості колективу, чого досягти, починаючи з моменту повномасштабного вторгнення, поки що не вдається. В цілому економічний потенціал ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» можна охарактеризувати як помірнозадовільний. Виконана оцінка виступає підґрунтям до визначення необхідності запровадження реінжинірингу.

2.3 Аналіз бізнес-процесів контролю на ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Проаналізуємо стан середовища ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», яке є сукупністю елементів управління (процесів, структур, технологій, методів, засобів, процедур та ін. складових), які забезпечують випуск продукції, відповідають вимогам споживачів та інших зацікавлених сторін.

Середовище ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» є гнучким управлінським механізмом, що дозволяє постійно покращувати результативність бізнес-процесів компанії завдяки принциповій орієнтації на виявлення, скорочення та запобігання випуску продукції, яка не відповідає вимогам споживачів. Функціонування підприємства побудовано на поєднанні процесного та системного підходів і тому його діяльність слід розглядати як сукупність численних взаємопов'язаних процесів різного рівня та призначення – від основних процесів до керуючих. За допомогою останніх ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» здійснює менеджмент процесів, оцінку їх результатів та продукції, а саме: планує, організує, контролює та аналізує.

Розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності керівництва та підлеглих, структура взаємодії виробничих елементів при виконанні функцій та вирішенні завдань управління якістю компанії – все це міститься у документації системи менеджменту якості (далі – СМЯ). Для забезпечення ефективного управління процесами СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», визначено критерії та методи оцінки процесів та їх результатів, механізми, що забезпечують усунення невідповідних результатів процесів, методики, що забезпечують досягнення запланованих результатів та постійне покращення процесів, їх результатів та продукції.

Постійне удосконалення засноване на здійсненні систематичної перевірки якості продукції, періодичного контролю та аналізу функціонування СМЯ, зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами, дослідження ризиків. Для підтримки бізнес-процесів та їх моніторингу підприємство забезпечує наявність всіх необхідних ресурсів, у т. ч. інформаційних, фінансових, матеріальних та людських.

Головним завданням ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» є повноцінне задоволення існуючих й перспективних потреб і очікувань зацікавлених сторін, оскільки процеси, пов'язані зі споживачами, є основоположними процесами та надають вирішальний вплив на досягнення його головних цілей.

Модель СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», заснована на процесному підході, представлена на рис. 2.4.

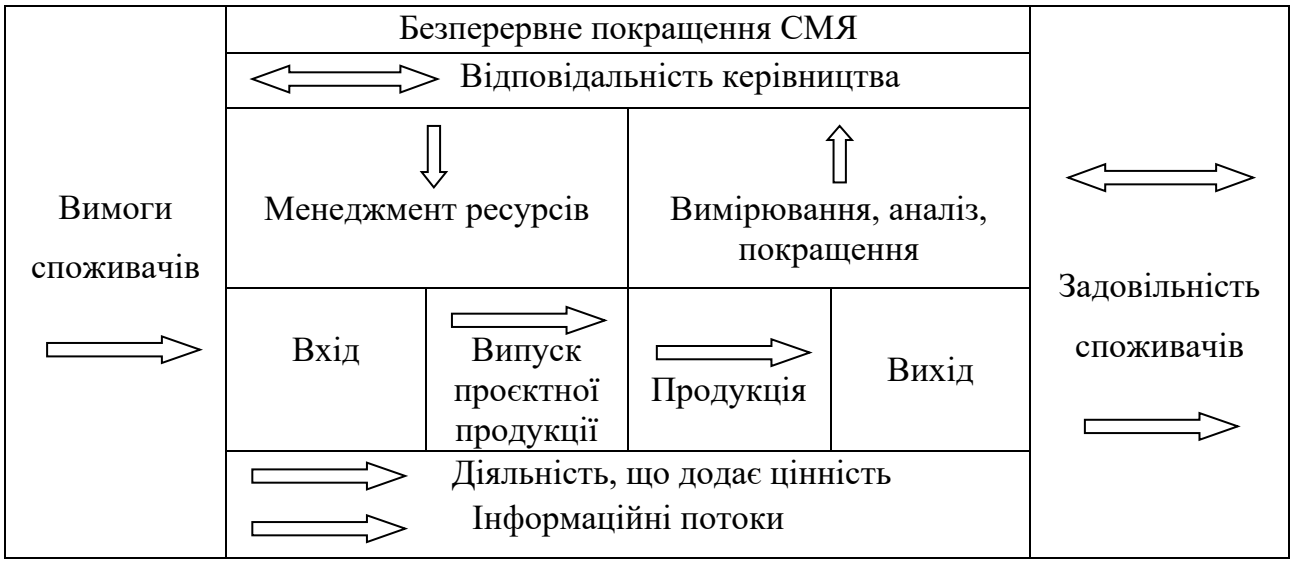


Рис. 2.4 – Модель СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

З урахуванням вимог СМЯ згідно ДСТУ ISO 9001 у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»:

- виявлено процеси, необхідні для СМЯ, та їх інтегрування в роботу підприємства;
- визначено послідовність та структуру взаємодії цих процесів;
- визначено критерії та методи виявлення результативності функціонування та менеджменту процесів;
- забезпечено наявність ресурсів та інформації, необхідних для реалізації цих процесів;
- здійснюється спостереження, вимірювання та аналіз процесів;
- впроваджуються заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного покращення процесів.

На досліджуваному підприємстві виділено три групи процесів: управлінські, основні, та ті, що забезпечують.

Процесний ландшафт ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» представлений на рис. 2.5.

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ						
1		2		3		4
ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ						
5	6	7	8	9	10	11
ПРОЦЕСИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ						
12		13		14		

Рис. 2.5 – Процесний ландшафт СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

1 – реалізація зобов'язань та відповідальності вищого керівництва; 2 – менеджмент ресурсів; 3 – внутрішній аудит; 4 – постійне поліпшення; 5 – збір та аналіз потреб та задоволеності споживачів; 6 – планування виробництва проєктної продукції; 7 – закупівля; 8 – розробка нової проєктної продукції; 9 – підготовка проєктування; 10 – розробка проєктної продукції; 11 – реалізація готової продукції; 12 – менеджмент документованої інформації; 13 – метрологічне забезпечення виробництва; 14 – підтримка обладнання у робочому стані.

Проаналізуємо систему лідерства, що закріплена у межах управлінських процесів.

Вище керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» усвідомлює важливість:

- своєї провідної ролі у системі менеджменту якості;
- взятих зобов'язань перед колективом підприємства;
- своєї активної участі у розробці та підтримці у робочому стані ефективної СМЯ з метою одержання вигоди для всіх зацікавлених сторін (споживачів, поста--чальників, засновників, персоналу та суспільства загалом).

Одним із доказів лідируючої ролі вищого керівництва у СМЯ та виконанні зобов'язань є:

- постійне зосередження уваги підприємства на важливості задоволення вимог замовників при одночасному дотриманні нормативного законодавства;
- розробка та реалізація політики у сфері якості;
- встановлення та виконання цілей у сфері якості;
- проведення з боку вищого керівництва регулярного критичного аналізу СМЯ та результативності розроблених коригувальних та запобіжних дій;

- забезпечення ресурсами всієї діяльності підприємства з СМЯ.

Вище керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» прийняло відповідальність створення і забезпечення механізмів визначення та виконання вимог споживачів, підвищення їх задоволеності і прагнення перевершити їх очікування.

Досліджуване підприємство підтримує зв'язки із замовниками, а саме Актюбинським та Аксуським заводами феросплавів (Республіка Казахстан), ПрАТ «Полтавський ГЗК», ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (м. Кам'янське) і ін. , що стосуються:

- інформації про проєктну продукцію;

- проходження запитів, договорів та замовлень, включаючи зміни, поправки, додаткові угоди;

- зворотний зв'язок із споживачем, включаючи скарги та претензії споживачів (контакти із замовниками виконуються дирекцією, головними інженерами проєкту і планово-економічним відділом (далі – ПЕВ)).

Для комунікації із замовниками визначені та реалізуються наступні заходи:

- співбесіда із представниками підприємств-замовників;

- аналіз звернень, претензій та рекламацій;

- обговорення із замовниками їхніх вимог під час укладання договорів на постачання продукції, контроль та аналіз виконання договірних зобов'язань;

- збір повідомлень різних засобів інформації;

- проведення маркетингових досліджень відповідного сектора ринку.

Відповідальний за управління процесом збирання та аналізу потреб споживачів, за організацію зв'язку із замовниками-споживачами проєктної продукції – головний інженер проєкту.

Розглянемо механізм створення політики якості. Дана діяльність формується вищим керівництвом ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» з метою покращення його функціонування. Під час розробки політики у сфері якості керівництвом враховуються:

- стратегічні цілі ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»;

- характер майбутніх поліпшень, необхідних для успішної діяльності підприємства;

- потреби та очікування зацікавлених сторін;

- механізми, що дозволяють досягати поставленої мети;

- ресурси, необхідні для її реалізації.

Для досягнення пріоритетів, що визначаються політикою в галузі якості, вище керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»:

- забезпечує загальне керівництво СМЯ, результатами та продукцією;

- чітко визначає відповідальність, повноваження та взаємодію структурних підрозділів та їх керівників у реалізації функцій управління якістю процесів, їх результатів та продукції;

- доводить політику у сфері якості до всього персоналу, сприяє розумінню її значення співробітниками;

- забезпечує виконання вимог політики у сфері якості всіма працівниками підприємства;

- вживає заходів до працівників, які допускають дії, що суперечать політиці у сфері якості.

Політика в галузі якості доводиться до відома всіх співробітників ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» в ході навчання персоналу, за допомогою наочної агітації та не рідше одного разу на рік критично аналізується і, при необхідності, переглядається з метою постійної підтримки її актуальності.

Вище керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» визначило відповідальність, повноваження та взаємодію всього керівного персоналу, що впливає на випуск якісної продукції.

У положеннях про служби, підрозділи та посадові інструкції керівників служб та підрозділів встановлено завдання, визначено їх функціональні обов’язки, повноваження та відповідальність у галузі СМЯ. Відповідальність за підтримку у робочому стані та актуалізацію Положень про служби, підрозділи та посадові інструкції покладено на менеджера по персоналу.

Відповідальність за виконання положень із розробки політики у сфері якості несе директор ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ».

Наведемо перелік цілей в галузі якості в досліджуваній компанії:

1) збереження провідної ролі серед проєктних організацій України;

2) максимальне задоволення вимог замовників за рахунок:

- випуску продукції стабільної якості при рівні відповідної продукції 99.5%;

- задоволення всіх вимог замовників щодо виготовлення продукції з дотриманням норм та стандартів;

- опанування нових методик проєктування;

3) результативне функціонування СМЯ та оцінку її результативності, впровадження на підприємстві міжнародного стандарту ISO 9001:2015;

4) залучення персоналу до вдосконалення СМЯ;

5) дотримання правил екологічного законодавства, забезпечення безпечних умов праці робітників;

6) забезпечення стабільного економічного та фінансового стану підприємства за рахунок:

- своєчасного виробництва та реалізацію проєктної продукції;

- зміцнення довготривалих взаємовигідних зв'язків із замовниками;

- розширення сфери діяльності підприємства за межі України;

7) зниження матеріальних витрат під час виробництва продукції за допомогою їх ефективної оптимізації;

8) поліпшення виробничого середовища підприємства за рахунок придбання та встановлення нових програмних продуктів;

9) підвищення кваліфікації сертифікованих спеціалістів, навчання на курсах з охорони праці та протипожежної безпеки.

Організаційну структуру системи менеджменту якості ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», що є її складовою частиною, представлено в попередньому підрозділі 2.1 (рис. 2.1).

Організаційну структуру управління ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» зображено на рис. 2.6.

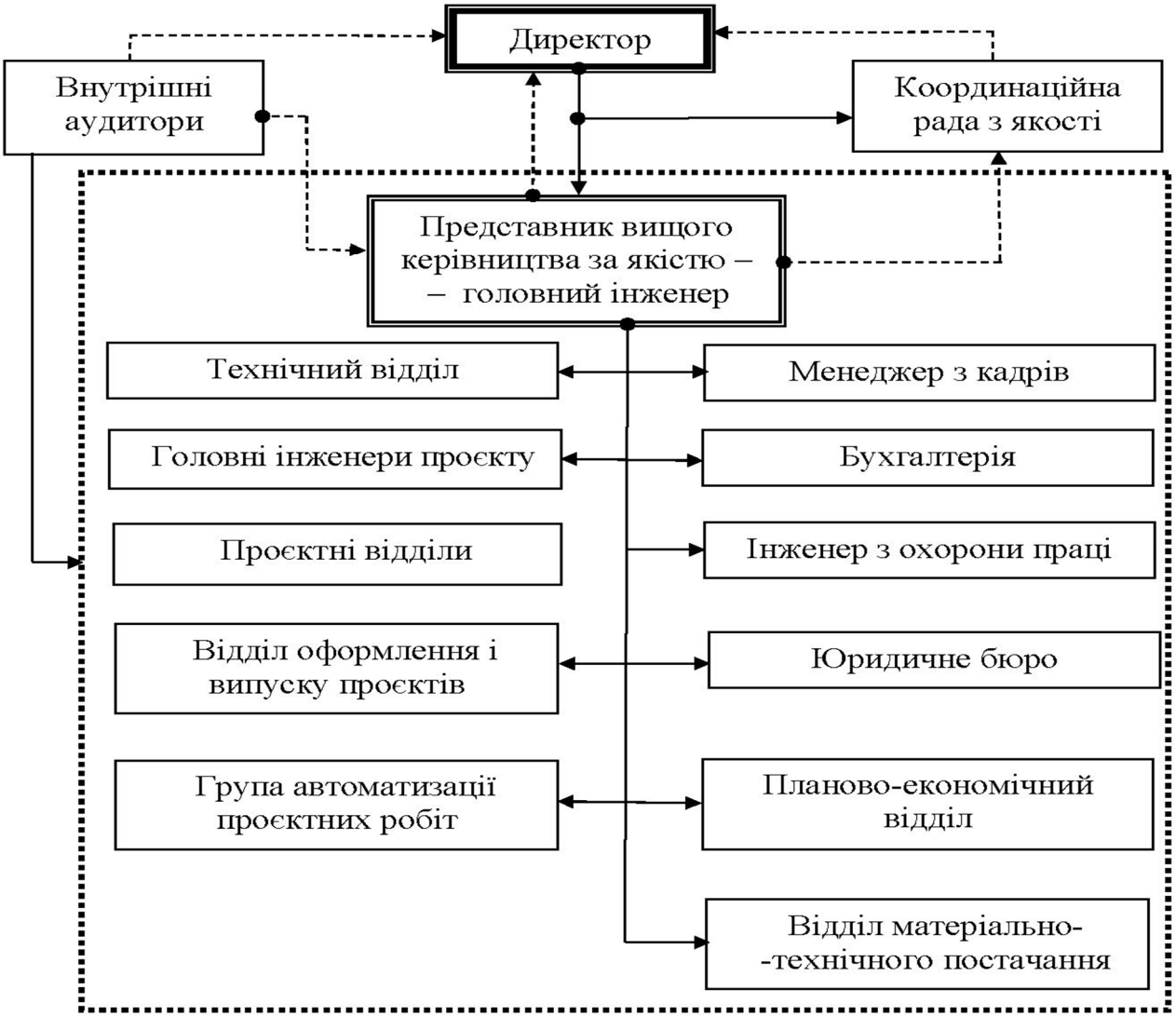


Рис. 2.6 – Організаційна структура управління якістю ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Розглянемо події щодо ризиків, пов’язаних з аналізом наявної інформації, виявлення можливих причин і шляхи їх усунення у порівняльному вигляді цілей та завдання процесів на таблиці 2.6.

До причин виникнення ризиків ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» належать:

- невідповідності в управлінні основними, управлінськими та забезпечуючими процесами;
- невідповідності входів процесів;
- невідповідності ресурсів, необхідних для здійснення процесів (людських, інформаційних, матеріальних та фінансових).

Таблиця 2.6 – Цілі та завдання процесу управління якістю

Забезпечення розумної гарантії досягнення стратегічних цілей ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»	- Ідентифікація та оцінка ризиків, що впливають на досягнення стратегічних цілей ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» - Забезпечення заходів щодо мінімізації ймовірності та негативного впливу на цілі ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» - Своєчасне інформування вищого керівництва та зацікавлених сторін про наявність можливих ризиків - Моніторинг заходів щодо контролю над ризиками
Збереження та підтримання ефективності роботи системи менеджменту якості ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»	- Виявлення, оцінка та управління ризиками процесів - Забезпечення інформацією про ризики під час прийняття управлінських рішень - Формування плану заходів щодо усунення ризиків - Координація, забезпечення та оцінка ефективності своєчасного реагування на ризики

Наслідки цих причин виявляються шляхом аналізу наступної документованої інформації:

- записів аналізу якості з боку вищого керівництва;
- записів якості персоналу;
- записів аналізу вимог зацікавлених сторін до продукції;
- записів результатів моніторингу та вимірювання процесів, їх результатів та продукції;
- записів оцінки якості продукції, що постачається зовнішніми постачальниками;
- записів з управління невідповідною продукцією;
- записів внутрішніх аудитів та результатів інспекційних перевірок дотримання технологічної дисципліни та якості продукції;
- записів про вжиті дії щодо усунення виявлених розбіжностей;

- записів контролюючого органу;
- звітів персоналу та ін.

Власник процесу – керівник відповідного структурного підрозділу, учасники процесу – керівники структурних підрозділів/посадові особи, співробітники структурних підрозділів.

Процес управління ризиками включає наступні підпроцеси:

- ідентифікація, оцінка та аналіз ризиків; аналіз інформації про ризики, результати процесів, задоволеність споживачів; виявлення ризиків та їх причин, оформлення картки ризику; власник процесу – керівник відповідного структурного підрозділу; мета підпроцесу – визначення переліку ризиків, їх оцінка та аналіз;
- планування необхідних заходів щодо усунення ризиків – аналіз інформації про можливості усунення ризиків, можливі терміни усунення та необхідні ресурси; власник процесу – керівник відповідного структурного підрозділу; мета підпроцесу – створення картки обліку ризиків у структурних підрозділах, план звіту заходів щодо усунення виявлених ризиків;
- здійснення заходів щодо усунення ризиків – проведення запланованих дій щодо ліквідації загроз; власник процесу – керівник відповідного структурного підрозділу; мета підпроцесу – усунення ризиків;
- аналіз результативності та ефективності заходів щодо усунення ризиків – аналіз результативності та ефективності заходів щодо усунення ризиків та формування вимог до наступних заходів щодо усунення ризиків та висновків про стратегічні зміни підприємства; власник процесу – керівник структурного підрозділу; керівник групи внутрішнього аудиту (аудитор). Документована інформація, що породжується процесом: картка обліку ризику, документована інформація про необхідність усунення ризиків у розпорядчій документації (накази, протоколи нарад за видами діяльності підрозділів), план-звіти заходів щодо покращення СМЯ та усунення виявлених ризиків, рішень нарад з якості у директора.

Управління ризиками можна вважати ефективним, якщо не спостерігається повторне виникнення даних ризиків, заради вирішення яких були розроблені заходи по усуненню ризиків. У разі встановлення неефективності вжитих заходів та продовження виникнення потенційних загроз процедура повторюється.

Процес управління ризиками здійснюється у всіх процесах та бере участь у системі управління якістю підрозділів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», у діяльності яких виявлено ризики. Збір інформації щодо поліпшення якості в результаті проведених заходів із мінімізації або ліквідації ризиків у досліджуваному підприємстві здійснює представник вищого керівництва та технічний відділ на підставі повторного аналізу ризиків.

Перспективне планування на об’єкті господарювання та політика у сфері якості створюють основу для визначення цілей у сфері якості. При цьому слід враховувати наступні аспекти:

- поточні та майбутні вимоги підприємства та ринку;
- результати критичного аналізу СМЯ з боку керівництва;
- поточні економічні та якісні показники продукції та бізнес-процесів;
- ступінь задоволеності споживачів;
- документація, включаючи протоколи (записи).

Результати планування систематично зазнають критичного аналізу з боку керівництва для забезпечення ефективного функціонування процесів.

Вище керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», керуючи ресурсами для підтримки діяльності підприємства, забезпечує необхідними ресурсами процеси СМЯ для досягнення цілей в галузі якості, зростання рівня задоволеності споживачів та постійного вдосконалення ефективності СМЯ. Ресурси – це виробничий персонал, інфраструктура, робоче середовище, фінанси, причому саме людська складова є визначальною частиною.

Діяльність з управління людськими ресурсами виконується у рамках управлінського процесу «Менеджмент ресурсів», який регламентується правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором і різними законодавчими актами. Кадрова політика ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

спрямована на забезпечення всіх процесів, що діють на підприємстві, компетентним персоналом із відповідним рівнем освіти й професійною підготовкою.

Керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» володіє інфраструктурою, що включає:

- виробничу будівлю;
- технологічне та допоміжне обладнання (включаючи технічні та програмні засоби);
- допоміжні служби та підрозділи.

Керівний апарат підприємства приділяє велику увагу менеджменту ресурсів, для чого веде постійний пошук раціонального використання та зниження шкідливих впливів на довкілля.

Характеристики виробничих приміщень наведено у технічному паспорті підприємства. Відповідальний за оформлення та актуалізацію вказаного документу – начальник відділу матеріально-технічного постачання (далі – ВМТП).

За своєчасне проведення оглядів та оцінку технічного стану будівель і споруд відповідальним є головний інженер.

Функції ВМТП та групи автоматизації проєктних робіт (далі – ГАПР):

- підтримка діючого парку обладнання підприємства у справному робочому стані шляхом своєчасного якісного технічного обслуговування та ремонту;
- забезпечення структурних підрозділів необхідними матеріалами;
- підтримка будівлі та комунікацій в належному стані;
- контроль за процесом безперебійної роботи ІТ-обладнання та програмного забезпечення.

Відповідальним за безперебійну роботу ІТ-обладнання та за підтримку програмного забезпечення у належному стані є начальник ГАПР.

Відповідальність за виконання заходів щодо економії матеріальних та енергетичних ресурсів, з технічного переозброєння, охорони навколишнього

середовища, покращення умов праці та підтримання в належному стані інфраструктури ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» покладено на директора.

Отже, як бачимо з розглянутого, другий розділ доводить те, що економічна ефективність ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» значно знижується через скорочення обсягів виробництва та зменшення кадрового потенціалу. Внаслідок світової економічної кризи та повномасштабного вторгнення зниження продуктивності призвело до критичного стану в компанії.

На основі аналізу даних з'ясовано, що необхідно запровадити концепцію реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення ефективності управління. Серед змін, які пропонується впровадити, - зміцнення контролю за економічними показниками та забезпечення більш ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів.

Комплексний підхід до аналізу стану ефективності підприємства показує, що довгострокова стратегія повинна включати переосмислення внутрішніх процесів, зосередження уваги на дотриманні принципів корпоративної культури та залучення нових технологій для оптимізації робочих процесів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

3.1 Шляхи інжинірингу бізнес-процесів управління якістю ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Розглянемо, якими особливостями володіє середовище для функціонування бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві.

Вимоги до робочого середовища ґрунтуються на законодавчих актах України та нормативних вимогах державних органів і включають підтримку фізичних, соціальних, психологічних та екологічних факторів.

Управління середовищем для функціонування бізнес-процесів у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» має гарантувати:

- безпечне здійснення основних, управлінських і забезпечуючих процесів;
- безпечні та комфортні умови праці;
- сприятливу (ергономічну) робочу обстановку.

На відповідність вищезазначеним аспектам впливають такі умови:

- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
- дотримання вимог охорони праці та пожежної безпеки;
- дотримання інструкцій з охорони праці;
- використання в роботі індивідуальних засобів захисту, спеціального одягу та взуття;
- санітарно-побутові умови.

Керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» забезпечує підтримання робочого середовища в керованих умовах і піклується про його вдосконалення з урахуванням наведених нижче вимог, правил та директив, які регулюють:

- підтримку безпеки, включаючи використання захисних огорож;
- належний рівень ергономічних показників;

- санітарно-гігієнічні фактори, шуму, вібрації та освітленості;
- стан та правильність організації робочих місць;
- наявність та справність обладнання та інструменту;
- стан проходів та проїздів;
- справність вентиляції, пиловловлюючих пристроїв;
- наявність та справність засобів індивідуального захисту та відповідність їх виконуваній роботі;
- наявність інструкцій з охорони праці;
- наявність у працівників відповідних посвідчень та нарядів-допусків на виконання робіт із підвищеною небезпекою;
- забезпечення умов для творчої праці з метою більшого розкриття потенціалу співробітників.

ВМТП здійснює систематичний контроль над дотриманням норм відходів, споживання води, електроенергії, тепла. Ремонт обладнання, підтримка його технічного стану забезпечуються з урахуванням графіків. У разі виникнення аварійних ситуацій терміни ремонту розглядаються оперативно у директора.

Відповідальність за технічний стан обладнання несуть начальники відповідних відділів та персонал ВМТП та ГАПР, зайнятий ремонтом та обслуговуванням обладнання.

Відповідальність за підтримку у належному стані робочого середовища у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» покладено на директора.

Керівництво досліджуваного підприємства визначило знання, необхідні для функціонування процесів та для досягнення відповідності якості продукції, що ґрунтуються на:

- зовнішні джерела (нормативна документація типу ГОСТ, ТУУ, ДСТУ; матеріали конференцій, семінарів; інформаційні релізи, накази вищих організацій, легальне інформаційне забезпечення);
- внутрішні джерела (розроблені стандарти підприємства, положення, інструкції).

Знання ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» підтримуються на відповідному рівні, є доступними у необхідному обсязі.

За умовами договорів із замовниками, кінцевим результатом усіх робіт, виконаних ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», є проєктно-конструкторська документація, яка не підлягає оприлюдненню. Тому матеріали робіт не можна публікувати у наукових статтях та виносити на конференції.

Керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» вважає, що компетентність персоналу – це рівень його освіти, професійна підготовка, кваліфікація та досвід є основним чинником для реалізації стратегії та досягнення цілей у сфері якості.

На досліджуваному підприємстві чітко визначено та задокументовано у положеннях, посадових інструкціях на керівників та фахівців рівень компетентності персоналу, який бере участь у виконанні робіт, що впливають на відповідність продукції затребуваним вимогам.

Для досягнення цілей щодо покращення діяльності суб'єкта господарювання у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» здійснюється наступне:

- постійне навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації спеціалістів у сертифікаційних центрах;
- проведення інструктажу та складання іспитів з охорони праці та проти-пожежної безпеки;
- визнання заслуг співробітників та його заохочення;
- аналіз потреб своїх співробітників та їх задоволеності;
- аналіз пропозицій та думок персоналу щодо досягнення цілей у сфері якості;
- вивчення причин плинності кадрів;
- навчання керівників та спеціалістів підприємства вимогам стандартів ДСТУ ISO 9001.

Питаннями підготовки кадрів у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» займається технічний відділ та відділ кадрів відповідно до річних планів. Усі протоколи з питань та підвищення кваліфікації кадрів, копії сертифікатів, свідоцтв та

посвідчень реєструються та зберігаються у відділі кадрів, технічному та планово-економічному відділах.

Політика в галузі якості та цілі доводяться до відома всіх співробітників ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» під час навчання персоналу в підрозділах підприємства.

Отриману на нарадах інформацію від вищого керівництва про результати діяльності компанії керівники структурних підрозділів доводять працівникам своїх підрозділів на оперативних нарадах. Результати діяльності за звітні періоди вище керівництво представляє на загальних зборах трудового колективу.

Адміністрація ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» забезпечує передачу інформації з верхніх рівнів управління на нижні за допомогою:

- розпорядчої документованої інформації – інструкцій, положень, СТП (розсилку здійснює технічний відділ);
- зборів трудового колективу.

На рівні структурних підрозділів обмін інформацією з верхніх рівнів управління на нижні здійснюється через:

- розпорядження щодо підрозділу;
- наради з якості та оперативні наради у виробничих підрозділах;
- розміщення інформація на інформаційних стендах.

Вищий посібник забезпечує обмін інформацією з питань результативності СМЯ за допомогою:

- нарад у директора;
- звітів директора за підсумками роботи підприємства.

Вищий посібник забезпечує обмін інформацією з нижніх на верхні рівні, як спосіб залучення працівників до системи менеджменту якості, за допомогою:

- розміщення інформації на офіційному сайті підприємства;
- зборів та зустрічей трудових колективів;
- прийомів з особистих та службових питань;
- опитувань працівників;
- анонімного збирання інформації від працівників.

Документована інформація СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» включає:

- документально оформлені політику та цілі у сфері якості;
- керівництво з якості;
- документально оформлені СТП, інструкції та протоколи якості;
- документи внутрішнього походження;
- документи зовнішнього походження.

Розглянемо структуру документації СМЯ, схематично представлену на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Структура документації з СМЯ на ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Наведена структура має вигляд піраміди із трьох рівнів. На верхньому рівні розташовуються документи, що визначають орієнтацію системи управління якістю (політика в галузі якості, цілі та посібник з якості). Відображення у цих основних документах реальних можливостей ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» є необхідною умовою функціонування системи управління якістю.

Другий рівень містить методики (СТП СМЯ) та інструкції якості.

Третій рівень становлять:

- документи внутрішнього походження (СТП, положення, інструкції, накази, розпорядження, акти, протоколи, пояснювальні тощо);
- документи зовнішнього походження (національні, галузеві, міждержавні стандарти, міжнародні та європейські стандарти, технічні умови, інструкції з експлуатації, паспорти, методичні вказівки, рекомендації та ін.).

Записи – документи, що супроводжують всі рівні документації СМЯ.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» використовуються документи як на паперовому носії, так і в електронному вигляді.

Керівництво із якості, розроблене на досліджуваному підприємстві, включає:

- сферу застосування СМЯ;
- опис процесів СМЯ та їх взаємодія або посилання на розроблені методики та/ або інструкції з якості.

Відповідальність за розробку та актуалізацію керівної документації несе директор. З його дозволу документація може бути передана представникам сторонніх організацій, споживачам, постачальникам.

Мета управління документованою інформацією – забезпечення застосування на кожному робочому місці документів, що відповідають встановленим вимогам та легко ідентифікуються.

Процедура управління документованою інформацією включає наступні дії:

- доступність та придатність для застосування, де і коли вона необхідна – захист від неправильного застосування, цілісність;
- розсилання, забезпечення доступу, видачі та застосування;
- зберігання у належному стані, включаючи збереження читаності;
- управління змінами;
- розподіл за термінами зберігання та методами знищення.

Особи, що виконують реєстрацію інформації, повинні бути проінструктовані про те, які саме дані підлягають реєстрації, навіщо, у які періоди часу, у якому вигляді, кому і коли мають бути передані. Кожен протокол має бути підписаний відповідальними за його складання та датований, лише за такої умови він вважається дійсним.

Система менеджменту якості забезпечує наявність актуальних та затверджених екземплярів документів у всіх місцях, де це необхідно для функціонування СМЯ.

Управління документами в ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» є:

- затвердження документів та їх змін персоналом, уповноваженим до їх випуску;
- аналіз та, за необхідністю, актуалізація документів та нове їх затвердження;
- отримання актуальних зовнішніх документів із надійних та контрольованих джерел;
- ідентифікація документів із зазначенням їх статусу, дати видання, рівня затвердження;
- розповсюдження екземплярів документів між зацікавленими користувачами та підтримка їх актуальності;
- збереження документів у певних місцях, у належних умовах, які забезпечують їхню придатність для читання та ідентифікації, як у паперовому, так і в електронному вигляді (для документів СМЯ – у відведеному для цього місці);
- вилучення чи відповідна ідентифікація застарілих чи анульованих документів. Документація СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» за своїм походженням поділяється на зовнішню та внутрішню документацію.

До зовнішньої документації СМЯ належить така документація:

- нормативна технічна документація (ДБН, ДСТУ, ГОСТ, ТУ тощо);
- закони, укази, постанови та інші документи органів влади;
- вхідна кореспонденція.

Для всіх видів зовнішніх документів, що використовуються у СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», визначаються методи моніторингу видання нових документів або зміни існуючих. Відповідальність за такий моніторинг покладається на працівника, у якого зберігаються контрольні екземпляри документів цього типу.

Правила роботи з документацією ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» викладені у СТП 7.5-01-2018 «Документована інформація».

Управління відстеженням та недопущення використання невідповідної копії документа СМЯ вирішується за рахунок надання документу статусу, як зазначено у СТП 7.5-01-2018.

Відповідно до СТП 7.5-01-2018 формується та ведеться номенклатура справ, відповідальність за підтримання якої в актуальному вигляді несуть працівники – відповідальні особи підрозділів підприємства, в яких зберігаються справи.

Стандартні документи ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» у рамках СМЯ оформлюються на бланках встановленої форми відповідно до АФ 01-2019 «Альбом форм» і зберігаються в умовах, які мінімізують можливість їх псування чи втрати.

Форми знову розроблених типових документів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», що мають відношення до управління якістю на підприємстві, заносяться до АФ 01-2019, а в цілому усі записи зберігаються у справах згідно з їх номенклатурою.

Поновлення записів забезпечується за допомогою зберігання архівних номенклатурних справ. Після закінчення терміну зберігання протоколів (записів) вони вилучаються з архіву та знищуються особою, відповідальною за їх зберігання. У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» реєструються записи, необхідні для виконання робіт, що впливають на якість виробленої продукції та наданих послуг, для підтвердження відповідності СМЯ вимогам стандарту ISO 9001, а також для аналізу її результативності.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» керує записами – система управління записами містить у собі ідентифікацію, зберігання, захист, доступ, терміни зберігання та вилучення записів. Записи зберігаються в місцях, які забезпечують доступність, збереження та придатність для читання протягом встановленого терміну. Відповідальність за це несуть співробітники підприємства відповідно до Реєстру записів про якість.

Перед затвердженням нормативну, технологічну документацію та документацію щодо СМЯ другого рівня узгоджують з усіма зацікавленими підрозділами.

Документ вводиться у дію з моменту його затвердження, якщо інше не зазначено у документі.

Застарілу документацію своєчасно вилучають із пунктів її розсилки та застосування особи, відповідальні за ведення документації щодо СМЯ у підрозділах.

Будь-яка зміна, що викликає певні коригування в інших документах, супроводжується внесенням відповідних змін до всіх взаємопов'язаних документів. Усі зміни до їх випуску узгоджують із тими самими службами, як і початкова документація. При великій кількості змін, внесених до документації, ці документи перевидають з урахуванням змін.

Термін зберігання контрольних примірників скасованої документації зі СМЯ – 3 роки, якщо інше не передбачено законодавчими актами.

Періодичну перевірку документів, контроль виконання процесу та аналіз даних щодо процесу здійснюють при проведенні внутрішніх аудитів згідно з план-графіком та зовнішніми аудитами СМЯ, а також при інспекційній перевірці.

Контроль за результативністю цього процесу покладено на заступника директора. Відповідальними за менеджмент документованої інформації у підрозділах є керівники структурних підрозділів.

Виконавцем із ведення записів є будь-який працівник, який виконує будь-які дії, відображення яких вимагає ведення записів.

3.2 Напрямки забезпечення якості послуг ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» з врахуванням їх життєвого циклу

При плануванні процесів життєвого циклу продукції та послуг відображаються:

- цілі ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» у сфері якості, встановлені у Політиці у сфері якості, та показники результативності СМЯ;
- вимоги до продукції/ послуг;
- потреба в документації та ресурсах, необхідних для забезпечення відповідності продукції/ послуг вимогам до них;
- дії з аналізу та перевірки виконання планів;
- записи, необхідні для підтвердження відповідності процесів та продукції/ послуг.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» визначено та розроблено процеси, необхідні для виготовлення проєктної продукції (див. рис. 2.3).

Виділяються такі рівні планування проєктної продукції – довгострокове та короткострокове.

Довгострокове планування пов’язане з:

- придбанням основних засобів, які планується використовувати протягом тривалого часу;
- освоєнням нових технологій проєктування та тиражування.

Види короткострокового планування, що здійснюється на підприємстві:

- річне;
- поточне (квартальне, місячне).

Завданням короткострокового планування є забезпечення фінансування діяльності ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» та ефективне використання тимчасово вільних коштів.

Процес планування діяльності підприємства здійснює ПЕВ.

Згідно з наявними договорами, складається виробнича програма на квартал.

Метою планування виробництва є забезпечення ритмічності функціонування виробничого процесу, оперативної взаємодії структурних підрозділів підприємства.

Результати роботи підрозділу контролює його керівник.

Щотижня на оперативній нараді, яку проводить директор, керівники підрозділів доповідають результати роботи. Дані оперативної наради реєструють у протоколі.

З'ясуємо, як досліджуване підприємство контактує із споживачами. ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» підтримує зв'язки із замовниками за допомогою:

- забезпечення інформацією про продукцію;
- опрацювання запитів, контрактів, включаючи їх зміни;
- отримання відгуків від експертів щодо продукції;
- встановлення особливих вимог до дій у непередбачених обставинах, якщо це є необхідним.

Організацію зв'язків здійснюють дирекція, головні інженери проєктів, начальники та працівники відділів.

В процесі прийому заявок замовників на проєктування об'єктів ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» отримує затверджене керівництвом замовника завдання на проєктування (технічне завдання), в якому викладено дані, необхідні для прийняття основних технічних рішень (найменування об'єкта, технологія, продуктивність тощо) та вихідні дані для детального проєктування. На підставі опрацювання отриманого завдання фахівці ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» визначають вимоги, які замовником не встановлено, однак є обов'язковими для заявленого виду об'єктів (норми технологічного проєктування, особливості заводської технології, вимого охорони праці, пожежної та екологічної безпеки тощо).

Результати визначення вимог фіксуються як записи про якість та погоджуються із замовником.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» детально аналізує вимоги замовника, пов'язані із замовленою продукцією/ послугами. Дана процедура проводиться до того, як підприємство візьме на себе зобов'язання щодо виробництва продукції або надання послуг. У ході аналізу спеціалісти перевіряють, наскільки вимоги замовника визначені, зрозумілі та здійсненні. Документальний перелік вимог замовників аналізується керівниками та працівниками підрозділів.

Результати аналізу та наступних дій можуть оформлятися як записи про якість, що використовуються для розробки контрактних умов, термінів виконання і вартості робіт. Процес підготовки до проєктування описаний у СТП 01-01 «Підготовчі роботи до проєктування будівництва».

Рішення про участь у тендері (конкурсі), підготовку проєкту договору (контракту) на виконання робіт приймає директор. Підготовку підприємства для участі у тендерах описано у П 01-01-2018 «Положення про проходження тендерних та комерційних пропозицій». У разі зміни вимог замовників до продукції/ послуг, ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» забезпечує їх додатковий аналіз та прийняття рішень щодо цих вимог. При прийнятті позитивного рішення, вносяться зміни відповідних документів, інформується персонал, відповідальний за процеси, пов'язані з випуском цієї продукції або наданням послуги.

Комерційні запити та пропозиції, що надходять на підприємство з тендерних майданчиків та від постійних замовників, до підготовки відповіді мають такі етапи обробки та погодження:

1) оголошення про проведення тендеру замовником або комерційна пропозиція надходять на адресу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» до канцелярії;

2) пропозиції, які надійшли не офіційним каналом, а на E-male співробітників, переадресовуються в канцелярію;

3) канцелярія передає цю інформацію з внутрішньої мережі в ПЕВ, який реєструє тендерні пропозиції;

4) ПЕВ протягом 1…2 днів подає інформацію про пропозиції директору;

5) директор проводить нараду за участю головного інженера, заступника директора, із запрошенням начальників та спеціалістів відділів;

6) на нараді приймається рішення про участь/ неучасть у торгах (при відмові від участі у тендерних закупівлях, ПЕВ через канцелярію надсилає відповідь замовнику з обгрунтуванням причин відмови).

7) у разі прийняття рішення про участь у закупівлях, на нараді призначається відповідальний за розробку тендерної (комерційної) пропозиції, визначаються строки на її підготовку. ПЕВ готує пакет супровідних документів.

Відповідальний видає завдання на проєктно-вишукувальні роботи начальникам відділів та, за необхідністю, уточнює дані у представника замовника. При отриманні необхідних даних від замовника та від начальників відділів відповідальний, спільно з ПЕВ, становлять уточнений кошторис на проєктно-вишукувальні роботи та календарний план.

Не пізніше, ніж за 2…3 дні до дати проведення торгів, директор проводить нараду з обговорення тендерної або комерційної пропозиції. У нараді беруть участь відповідальний, головний інженер, заступник директора, начальники відділів. Затверджена тендерна (комерційна) пропозиція після підписання директором ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» передається відповідальним у канцелярію для відправки замовнику не пізніше 1 дня до дати проведення торгів. Електронні копії пропозицій канцелярія надсилає до ПЕВ.

Після отримання позитивного рішення від замовника ПЕВ оформляє із споживачем договір (контракт).

Попереднє листування та проведення переговорів із представниками споживача здійснюють головні інженери проєктів та ПЕВ.

У процесі попереднього листування погоджують:

- технічні вимоги до продукції, що виготовляється;
- базисні умови постачання;
- ціну та загальну вартість контракту;
- умови платежів.

До складу підготовчих робіт до проєктування входять:

- розробка проєктних пропозицій;
- збір вихідних даних;
- підготовка та укладання договору;
- підготовка організаційно-розпорядчої документації.

Тендерні пропозиції – не стадійна документація, та може виконуватися без складання графіків підготовки проєктування, за окремими вказівками керівництва підприємства. Замовник зобов'язаний передати завдання проєктування, і навіть інші вихідні дані розробки проєктно-кошторисної документації.

За дорученням замовника завдання на проєктування може бути підготовлене ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ». І тут завдання стає обов'язковим для сторін з його затвердження замовником.

Зв'язок із споживачем на етапі виконання замовлення здійснює головний інженер проєкту, який, у разі потреби, додатково узгоджує зі споживачем зміни до проєкту у процесі виконання замовлення. Результати погодження документують і зберігають разом із документацією за договором і оперативно доводять до персоналу, задіяного у виготовленні продукції на замовлення.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» визначено, впроваджено та підтримуються в робочому стані необхідні процедури з проєктування та розробки нової продукції. Відповідальність за вказаний процес покладено на головного інженера проєкту.

Під час розробки нової продукції враховуються такі фактори:

- вимоги замовників;
- законодавчі та інші нормативні вимоги;
- відповідність екологічним вимогам.

Планування проєктування та розробки починається одночасно з розробкою договору (контракту), до якого додається календарний план виконання робіт із розбивкою на стадії. Після укладення договору для управління проєктуванням директор наказом призначає головного інженера проєкту, який складає графік підготовчих робіт, в якому міститься перелік необхідних дій, зазначені відповідальні і терміни виконання проєкту. Даний графік затверджується директором, а його виконання контролюється на щотижневих оперативних нарадах.

Після виконання графіка підготовчих робіт головним інженером проєкту спільно з провідним відділом розробляються «Основні положення на

проєктування» та графік проєктування, в яких визначено відповідальність та повноваження підрозділів і служб, їхню взаємодію у процесі проєктування, терміни виконання робіт та обміну завданнями між підрозділами-співвиконавцями.

Обидва документи затверджуються керівництвом досліджуваного підприємства. У процесі розробки кожного проєктного документа обов'язково планується аналіз отриманих завдань, його перевірка (верифікація) та затвердження (валідація).

Основні етапи розробки нової продукції та їх зміст наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні етапи розробки нової продукції на ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Етапи проєктування та розробки	Зміст етапу
1. Вибір виду продукції	1. Вивчення тендерних та комерційних пропозицій, аналіз чинної нормативної документації на продукцію, функціонально-вартісний аналіз 2. Розробка, погодження та затвердження завдання
2. Теоретичні та експериментальні дослідження	1. Виконання необхідних розрахунків 2. Розробка проєктно-кошторисної документації 3. Виготовлення дослідної партії
3. Приймання результатів розробки	1. Проведення нормоконтролю 2. Проведення експертизи 3. Коригувальні дії (за наявності зауважень) 4. Підписання акту приймання-здачі

Вхідними даними для проєктування та розробки нових видів продукції є:

- запити замовників, відомості про призначення та технічні вимоги;
- вимоги відповідних технічних регламентів до продукції та технологічних процесів;
- інформація про стандартні аналоги продукції, досвід виробництва.

На ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» метою перевірки проєктування є забезпечення впевненості у тому, що вихідні дані (проєктна документація та ін.) відповідають вхідним даним (завдання на проєктування та ін.).

У процесі розробки документації у виробничих відділах-виконавцях здійснюється її погодження із співвиконавцями. Після завершення розробки проєктної продукції проводиться її перевірка у частині відповідності завданням на виконання робіт, технічним умовам та нормативним документам.

Перевірка, як правило, включає наступні етапи:

- самоперевірка документа виконавцем;
- перевірка документа спеціально уповноваженим спеціалістом;
- перевірка документа керівником групи;
- перевірка документа головним спеціалістом відділу;
- перевірка документа нормоконтролером;
- перевірка основного комплекту начальником відділу-розробника;
- перевірка виконаної проєктної документації головним інженером проєкту;
- перевірка виконаної проєктної документації головним інженером ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ».

Усі перевірки підтверджуються у встановленому нормативними документами порядку підписами відповідальних осіб, які здійснили перевірку.

Валідація проєктної продукції досліджуваного підприємства полягає у:

- затвердженні виконаних документів та основних комплектів проєктної документації після перевірки начальниками відділів або головними інженерами проєкту;
- затвердженні проєктної документації загалом (після перевірки) директором ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»;
- затвердженні проєктної документації замовником (після отримання позитивного висновку зовнішньої комплексної експертизи).

В обов’язковому порядку експертиза проєктної документації проводиться для об’єктів:

- у яких клас наслідків встановлено на рівні СС2 та СС3;
- які планують зводити на територіях із складними інженерно-геологічними та техногенними умовами;
- об’єктів, на будівництво яких залучаються державні кошти (при цьому кошторисна вартість перевищує 300 тис. грн).

Відсутність будь-яких претензій з боку замовника, а також з боку узгоджуючих організацій та експертизи до якості документації підтверджує її відповідність до завдань, прийнятих стандартів та нормативів.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» проводиться систематичний аналіз стану проєктування та розробки на відповідних стадіях з метою:

- оцінки відповідності результатів проєктування та розробки встановленим вимогам;
- виявлення можливих проблем та внесення пропозицій щодо їх усунення.

Складні питання, що виникають у процесі розробки технічної документації та потребують всебічного розгляду та прийняття колегіального рішення, виносяться на наради у директора. Записи результатів аналізу та всіх необхідних дій (протоколи оперативних нарад тощо) підтримуються у робочому стані.

Щодо вихідних даних для проєктування, то такими матеріалами на досліджуваному підприємстві є проєктна документація на будівництво, реконструкцію або модернізацію промислових та цивільних об’єктів, будівель та споруд, а також звіти про проведення обстежень стану будівельних конструкцій.

Документація та звіти, до їх передачі замовнику

У складі проєктно-кошторисної документації вирішуються питання технології виробництва продукції, необхідних ресурсів, екологічної безпеки та охорони праці. Вказані вимоги у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» визначені у СТП 06-03-2021 «Інструкція зі складу, змісту, оформлення та комплектування пояснювальних записок до проєктної документації» та у СТП 06-08 «Правила виконання специфікацій обладнання, виробів та матеріалів». Додаткові вказівки та приклади містяться у державних будівельних нормах, що регламентують

склад, порядок виконання, оформлення та затвердження проєктно-кошторисної документації для будівництва.

Склад, оформлення та затвердження звітів про результати обстежень регламентуються СТП 06-07 «Інструкція щодо утримання, оформлення та комплектування звітів про проведення обстежень та оцінки технічного стану будівельних конструкцій».

Що стосується появи змін у проєктуванні та розробці, то виробничі відділи вносять їх до документації на підставі прийнятих претензій, виявлених невідповідностей та побажань замовників. Усі зміни та виправлення проєктної документації оформляються документально, аналізуються та затверджуються до впровадження. Документація, до якої внесені коригування, надсилається відділу оформлення і випуску продукції та замовнику.

Оригінали претензій, листи, відповіді на них обов'язково реєструються та зберігаються у головного інженера проєкту або в канцелярії, а дозволи на внесення змін та змінена документація – в архіві. Правила внесення змін до документації визначені в СТП 04-01 «Правила внесення змін до документації».

3.3 Вдосконалення бізнес-процесів логістики ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»

Головною метою управління процесом закупівлі є забезпечення підприємства продукцією, що закуповується (матеріалами, технічними та програмними засобами, послугами) і характеризується стабільною якістю, що відповідає встановленим вимогам, відповідно до термінів, передбачених у договорах на поставку.

Для ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» характерні такі види закупівель:

- закупівля матеріалів, обладнання та технічної документації для забезпечення процесів виконання робіт;
- залучення субпідрядних організацій до виконання окремих видів проєктної документації.

Управління закупівлями здійснюється у вигляді процесу, входом якого є:

- потреба у придбанні документації, матеріалів та устаткування, необхідних для виконання зобов’язань за договорами (контрактами);

- потреба у залученні субпідрядних організацій до виконання окремих видів проєктної документації;

на виході процесу:

- матеріальне забезпечення робіт, що виконуються підприємством;
- робота, що виконана субпідрядними проєктними організаціями.

Для забезпечення відповідності продукції та послуг, що закуповуються у сторонніх організацій, встановленим вимогам, ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» регулярно оцінює потенційних постачальників та обирає найбільш прийнятних із них. Оцінка та вибір здійснюється за допомогою встановлених критеріїв (якість, вартість, терміни, умови постачання тощо).

Дані про ступінь прийнятності постачальників та відповідності їх встановленим до них вимогам регулярно актуалізується з метою постійної ліквідності стану ринку постачання продукції/ послуг і товарно-матеріальних цінностей.

Залежно від впливу закупівель на подальшу діяльність досліджуваного підприємства або на якість його продукції/послуг, ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» визначає види та обсяг контролю постачальника та послуги/ продукції, що закуповується.

Результати оцінювання постачальників та наступних дій з управління ними реєструються як записи.

Відповідальність за менеджмент процесу закупівель покладено на ВМТП.

На початок закупівель підрозділи ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», які здійснюють закупівлі, визначають, перевіряють на сумісність, документально оформлюють та затверджують у директора класифікатор закупівель.

Класифікатор закупівель визначає вимоги до послуг, продукції та до їх постачальників. Класифікатор повинен включати вимоги до характеристик послуг/ продукції та методів їх контролю. Даний документ може включати вимоги доо методів, процесів та обладнання постачальника.

Класифікатор закупівель затверджується до доведення вказаних в постачальника. Основні вимоги класифікатора закупівель відображаються у контракті/ договорі на закупівлю або додатках до нього. Контроль за виконанням закупівель веде ВМТП.

Заявки на придбання дорогого обладнання на виконання плану технічного переозброєння та інвестиційних проєктів, затверджені директором, виробничі підрозділи направляють до ВМТП.

ВМТП формує бюджет на закупівлю, який затверджує директор.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» залучає для виконання певних видів проєктної документації інші проєктні організації на субпідряді. При цьому враховуються їх можливості щодо забезпечення якості робіт, що виконуються.

Субпідрядні роботи виконуються на підставі договорів (контрактів) та технічного завдання. Для залучення до виконання робіт інших організацій головний інженер проєкту за участю керівників виробничих підрозділів проводять їх аналіз. Рішення про залучення субпідрядної організації ухвалює директор досліджуваного підприємства.

ВМТП ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» повідомляє зовнішньому постачальнику про вимоги, які відносяться до матеріалів/ послуг, що поставляються. Для кожного виду закупівель на підприємстві визначено та виконується обсяг дій щодо перевірки закуплених послуг та товарно-матеріальних цінностей, спрямованих на підтвердження їх відповідності встановленим вимогам.

Ці дії можуть містити:

- вивчення наданих постачальником записів про якість закуплених продукції, послуг та товарно-матеріальних цінностей;

- проведення вхідного контролю характеристик закуплених продукції, послуг (самостійно або із залученням третьої сторони);

- інші вимоги, зумовлені особою, відповідальною за процес закупівель у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ».

Досліджувана організація здійснює дії щодо виконання проєктної документації та надання послуг відповідно до вимог нормативних матеріалів.

Документами, що регламентують склад, порядок виконання, оформлення, перевірки, затвердження, передачі замовнику, оцінки вартості проєктної документації, порядок укладання договорів, виконання специфікацій та кошторисів, є державні ДБН, ДСТУ, ГОСТи, СПДБ та ін. (перелік яких щорічно перевидається «Будстандарт» з урахуванням внесених протягом року змін).

На підставі державних нормативних документів з метою їх уточнення стосовно специфіки ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» розроблено стандарти підприємства, що регламентують певні процеси виробничої діяльності.

Система менеджменту якості, що діє у досліджуваній організації, дозволяє забезпечити ідентифікацію та відстеження продукції на всіх етапах її виробництва. Ідентифікація розробленої ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» проєктної документації здійснюється згідно з вимогами нормативних актів, що відповідають її виду. Відстеження ідентифікації проводиться за її погодження та затвердження.

У разі, коли в процесі виробництва використовують обладнання, матеріали та компоненти, що постачаються споживачем, з ним укладається договір (контракт), у якому вказують технічні вимоги до якості постачання, терміни постачання, ціна, кількість та умови постачання.

Під час перебування власності замовника під контролем ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» або в його користуванні, керівники підрозділів підприємства, яким передана дана власність (за можливості та необхідності), позначають, перевіряють, а також за будь-яких обставин забезпечують захист та збереження власності замовника, наданої у користування та/ або для використання під час виконання робіт та надання послуг.

У разі втрати власності замовника, її пошкодження або виявлення її непридатності для використання з іншої причини, відповідальні керівники ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» повідомляють про це замовника зі складанням протоколу довільної форми.

Розглянемо порядок збереження виробленої продукції, що задіяний на досліджуваному підприємстві. Процес оформлення, зберігання та видачі документації замовнику включає:

- оформлення, розмноження та видачу документації замовнику;
- зберігання оригіналів документації.

Використання персональних комп'ютерів та оргтехніки дозволяє забезпечити випуск проєктної документації з високою якістю оформлення. Підготовка до випуску готової технічної документації, її оформлення та компонування за складом здійснюється у виробничих відділах-виконавцях.

Розмноження, комплектування, брошурування, пакування та видачу замовнику готової проєктної документації здійснює відділ оформлення і випуску продукції відповідно до встановленого порядку.

Зберігання оригіналів проєктної документації є частиною процесу оформлення, зберігання та видачі документації замовнику.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» створено технічний архів та встановлено порядок зберігання оригіналів розробленої проєктної документації. Матеріали субпідрядних організацій приймаються до архіву на зберігання на загальних підставах.

Облік та зберігання оригіналів проєктної документації, розробленої на досліджуваному підприємстві, здійснюється згідно з ДСТУ Б А.2.4-20:2008 «Правила обліку та зберігання оригіналів проєктної документації» та СТП 06-09-2018 «Положення про організацію обліку, тиражування та видачі проєктно-кошторисної документації».

Для зберігання документів внутрішнього діловодства організовано діловодний архів.

Відповідальний за процес «збереження продукції» – начальник відділ оформлення і випуску продукції.

Авторський нагляд за будівництвом об'єктів незалежно від їхнього класу наслідків (відповідальності), категорії складності та форми власності замовника здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про архітектурну діяльність» та Настанови Кабінету Міністрів України від 11.07.2007 р. № 903 «Про авторський та технічний нагляд під час будівництва об'єкта архітектури».

Авторський нагляд за будівництвом об’єктів, що споруджуються за проєктами ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», а також за застосованими типовими та повторно використовуваними індивідуальними проєктами, здійснюється спеціалістами підприємства протягом усього періоду будівництва та приймання об’єктів в експлуатацію з метою забезпечення відповідності технологічних, архітектурно-будівельних та інших технічних рішень об’єктів будівництва рішенням, передбаченим у затверджених проєктах.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» відповідає за якість проєктної документації в цілому.

Для попередження надходження до споживача продукції, що не відповідає встановленим вимогам, на досліджуваному підприємстві передбачені процедури, що забезпечують управління невідповідною продукцією, а саме:

- виявлення невідповідної продукції персоналом виробничих відділів;
- виявлення невідповідної продукції внутрішнім аудитом системи СМЯ;
- виявлення невідповідної продукції експертом.

Аналізом причин невідповідності продукції, розробкою заходів щодо покращення якості займається служба внутрішніх аудитів СМЯ, контроль здійснює представник вищого керівництва ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ».

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» регулярно аналізує свою діяльність для того, щоб переконатися у відповідності до СМЯ вимог стандарту ISO 9001, у досягненні встановлених цілей з якості та відповідності робіт та послуг цілям у сфері якості, поставленим перед підрозділами та підприємства в цілому.

На підставі такого аналізу приймаються рішення щодо вдосконалення СМЯ.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» застосовуються такі види контролю:

- контроль за реалізацією процесів;
- контроль якості проєктної документації, що розробляється виробничими відділами;
- контроль за функціонуванням системи управління якістю.

Ці види контролю задокументовані в стандартах підприємства.

Забезпечення контролю якості виконуваних робіт та функціонування системи управління якістю здійснюється процесами:

- внутрішній аудит системи управління якістю;
- управління процесами;
- контроль якості та усунення невідповідностей;
- постійне покращення системи управління якістю.

Дії з вимірювання та аналізу, а також періодичність їх застосування, щорічно переглядаються в рамках аналізу системи управління якістю з боку керівництва. За результатами аналізу директором та представником вищого керівництва з якості приймаються рішення про вдосконалення СМЯ.

Для основних процесів СМЯ ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» щорічно визначає параметри, якими вимірюється їх результативність. Для кожного з параметрів встановлюються цільові значення, що зводяться до переліку показників результативності процесів. Сукупність таких показників фіксується у документі системи менеджменту якості ПРП-1 «Показники результативності процесів».

Періодично виміряні в ході регулярного контролю поточні результати по процесах порівнюються з цільовими значеннями. Якщо цільового значення не досягнуто кілька разів або не надано аналізу причин невідповідності, директором приймається рішення щодо реалізації коригувальних дій на підставі проєкту, запропонованого представником вищого керівництва з якості разом із керівниками відповідних підрозділів.

Для перевірки виконання вимог до робіт/ послуг ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ здійснює контроль за виконанням робіт у процесі їх виробництва, а послуг у процесі їх надання замовнику.

Дії контролю визначаються на стадії планування і відображаються у відповідній документації.

Вхідний контроль технічної документації, розробленої субпідрядною організацією, здійснюють головні спеціалісти виробничих відділів-виконавців, які видали завдання. Результати контролю повідомляються начальнику відділу-виконавця, який підписує акт приймання виконаних робіт.

Відповідність технічної документації, що розробляється виробничими відділами у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ, забезпечується на основі організованого контролю, обліку та усунення виявлених дефектів у процесі виконання робіт.

Перевірка якості проєктної документації, готової до видачі замовнику, проводиться для підтвердження відповідності вихідних даних вхідним, правильності прийняття технічних рішень, повноти та комплектності документації, дотримання вимог норм і стандартів та прийняття, при необхідності, коригувальних та попереджуючих дій для усунення виявлених відхилень та їх попередження.

Під час перевірки розглядається

- комплектність та повнота розробки;
- дотримання вимог завдання на виконання робіт, технічних умов, нормативних та інструктивних документів;
- правильність вибору та застосування технічних рішень та розробок.

Перевірку здійснюють головні інженери проєктів, особи, відповідальні за якість документації, що випускається, виробничих підрозділів, та керівники підрозділів. За наслідками перевірки реєструються невідповідності і далі виявлені відхилення усуваються.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності до встановленої мети та завдань. Підсумовуючи слід зазначити наступне:

1. При моделюванні управлінської діяльності виробничих підприємств для позначення об’єктів прийнято використовувати термін «бізнес-процес». Під визначенням бізнес-процесу потрібно розуміти набір структурованих завдань, пов’язаних із здійсненням різних видів господарської діяльності. Кожен окремий бізнес-процес являється декомпозицією та містить в своєму складі конкретні окремі завдання (підпроцеси), на які впливають фактори бізнес-середовища, що неодмінно чинять вплив на ефективність кінцевого результату.

Отже, бізнес-процес – це функція ефективного перетворення ресурсів, що подаються на його вхід в результат, яке здійснюється шляхом їх використання під керівництвом власника процесу.

2. Критерієм ефективності ведення бізнесу в сучасних умовах є не тільки виконання функцій управління, а орієнтація на якісну реалізацію бізнес-процесів та задоволення потреб клієнтів. Менеджменту виробничого підприємства слід враховувати, що на ефективність бізнес-процесів впливають наступні фактори:

- нормативно-правове забезпечення (закони, укази, статути, накази, розпорядження, інструкції, норми, установчі документи тощо);

- інформаційне забезпечення (первинна та вторинна інформація, що збирається та аналізується підприємством (внутрішній аудит), державними органами (податкова служба, фінансова інспекція), треті особи (постачальники, споживачі, банки);

- засоби впливу: фінансові (дохід, прибуток, відсоткові ставки, фінансові санкції), економічні (рівень продуктивності праці, ціна, попит, витрати), методи управління (планування, система розрахунків, оподаткування, прогнозування, стимулювання, взаємини із контрагентами);

- фінансові інструменти (дотації, субсидії тощо).

3. Поліпшення наведених показників веде до підвищення ефективності бізнес-процесів і водночас до ефективності діяльності підприємства.

У процесному управлінні існуючі підходи до вдосконалення бізнес-процесів поділяють на дві групи: поступові (покрокові) та кардинальні (проривні). Додатково, у межах кожного підходу залежно від проміжку часу, за який планується втілення і отримання бажаного ефекту від впровадження запланованих заходів, прийнято розмежовувати довгострокові та короткострокові методики покращення бізнес-процесів.

Перший підхід націлений на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих механізмів управління з метою їх уніфікації та стандартизації в межах ISO і часто реалізується в концепції загального управління якістю. Другий підхід здебільшого спрямований на внесення глибинних змін у наявні і проєктування нових бізнес-процесів, що відповідатимуть потребам зовнішнього середовища. Наскрізні бізнес-процеси, створені при його впровадженні, супроводжують виготовлення та реалізацію продукту від початкової до кінцевої стадії.

Найоптимальнішим серед проривних методів зміни способу ведення бізнесу, який інтенсивно витісняє всі інші, є реінжиніринг бізнес-процесів.

4. Об’єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОВІДНИЙ ПРОЕКТНИЙ ІНСТИТУТ «ГІПРОПРОМ» (ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ»), яке знаходиться за адресою м. Запоріжжя, вул. Патріотична, 74А. Основним видом діяльності виступає проєктування нового будівництва, технічного переоснащення та реконструкції діючих підприємств металургії та інших галузей, об’єктів житла та соцкультпобуту, комунального господарства, транспорту, а також розробка проєктів комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів. В останні роки проєктне підприємство проводить роботу з модернізації та технічного переоснащення металургійних та інших промислових підприємств, запровадження нових прогресивних технологій.

У ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» у 2011-му році розроблено, впроваджено та сертифіковано систему менеджменту якості (далі – СМЯ) відповідно до вимог

ISO 9001. Результативність функціонування СМЯ підтверджено зовнішніми аудитами – органами з сертифікації «DEKRA» та ТОВ «ГЛОБАЛ СЕРТИФІК».
У 2017-му році отримано Сертифікат DEKRA на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

5. Оцінка економічного потенціалу ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» за його функціональними складовими свідчить про наявні негативні зміни у його діяльності. За цей час спостерігається скорочення обсягів виробництва та зменшення кадрового потенціалу, внаслідок чого динаміка собівартості реалізованої продукції знижується одночасно з доходами підприємства. Виробничо-комерційна діяльність ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» значною мірою залежить від рівномірної завантаженості колективу, чого досягти, починаючи з моменту повномасштабного вторгнення, поки що не вдається.

Внаслідок світової економічної кризи та повномасштабного вторгнення зниження продуктивності призвело до критичного стану в компанії. В цілому, економічний потенціал ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» можна охарактеризувати як помірнозадовільний.

Отже, на підставі проведеної оцінки, безперечно необхідним є запровадження на даному підприємстві реінжинірингу бізнес-процесів. Серед змін, які пропонується реалізувати, – зміцнення контролю за економічними показниками та забезпечення більш ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів.

Комплексний підхід до аналізу стану ефективності підприємства показує, що довгострокова стратегія повинна включати переосмислення внутрішніх процесів, зосередження уваги на дотриманні принципів корпоративної культури та залучення нових технологій для оптимізації робочих процесів.

6. Середовище для функціонування бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві має структурні особливості. За умовами договорів із замовниками, кінцевим результатом усіх робіт, виконаних ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», є проєктно-конструкторська документація, яка не підлягає оприлюдненню. Тому матеріали робіт не можна публікувати у наукових статтях та виносити на

конференції. Керівництво ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» вважає, що компетентність персоналу – це рівень його освіти, професійна підготовка, кваліфікація та досвід є основним чинником для реалізації стратегії та досягнення цілей у сфері якості.

7. На досліджуваному підприємстві чітко визначено та задокументовано у положеннях, посадових інструкціях на керівників та фахівців рівень компетентності персоналу, який бере участь у виконанні робіт, що впливають на відповідність продукції затребуваним вимогам.

8. СМЯ, що діє у ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ», дозволяє забезпечити ідентифікацію та відстеження продукції на всіх етапах її виробництва. Ідентифікація розробленої проєктної документації здійснюється згідно з вимогами нормативних актів, що відповідають її виду. Відстеження ідентифікації проводиться за її погодження та затвердження.

ТОВ «ППІ «ГІПРОПРОМ» регулярно аналізує свою діяльність для того, щоб переконатися у відповідності до СМЯ вимог стандарту ISO 9001, у досягненні встановлених цілей з якості та відповідності робіт та послуг цілям у сфері якості, поставленим перед підрозділами та підприємства в цілому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution. Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1. November 2002. 271 p.
2. Девенпорт Т. Х. Інноваційний процес: реінжиніринг за допомогою інформаційних технологій. Бостон, Массачусетс: Видавництво Гарвардської бізнес-школи, 1993. 229 с.
3. Павловські Г. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Інтернаука*. № 10 (78), 2 т., 2023. С. 42-49.
4. Drucker P. Management. Tasks, responsibilities, practices. 1986. 553 p.
5. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти магістра спец. "Менеджмент" освітньо-проф. програми "Бізнес-адміністрування" / О. М. Олійник, О. О. Головань. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 72 с.
6. Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я. Організація виробництва. Київ: Лібра, 2005. 376 с.
7. Маркіна І. А. Передумови та причини реструктуризації системи управління вітчизняними підприємствами. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2013/s23.pdf (дата звернення: 05.03.2024).
8. Економіка підприємства: [підручник] / Під загальною редакцією Ковальської Л.Л. і Кривов'язюка І.В. Київ: КОНДОР, 2020. 700 с.
9. Іполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 13, 2016. С. 264-270.
10. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях]. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.
11. Hammer M. The agenda: what every business must do to dominate the decade. 2003. 288 p.

12. H. James Harrington, K. Esseling, Van Nimwegen. Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement. McGraw-Hill Education. 1997. 314 p.

13. Польшаков В. І., Данченко О. Б., Польшаков І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів [Монографія] Київ: Університет управління та права «КРОК», 2011. 240 с.

14. Лизанець А. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. Науковий вісник Мукачівського національного університету. 2018. С. 54-59.

15. Рузакова О. В. Нечітко-множинне моделювання фінансового стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 69-76.

16. Сайт YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 02.09.2024).

17. Сайт Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/ (дата звернення: 03.09.2024).

18. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д.Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя, ЗНУ. 2021. 336 с.

19. Данченко, О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2017. 238 с.

20. Алькема, В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету "Крок". Серія: Економіка. 2019. № 2(54). С. 126-136.

21. Гадецька, З. М. Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1436-1441.

22. Грінберг, Л. Ф. Основні тенденції реінжинірингу документообігу в установах України. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2018. № 2. С. 80-86.

23. Дикань, В. Л. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2020. Т. 8, № 16. С. 7-17.

24. Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 155-163.

25. Кифяк В. І. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 88-95.

26. Кобизський Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *Бізнес інформ*. 2018. № 2. С. 319-325.

27. Коломієць Г. М. Інституційний реінжинірінг ризик-менеджменту в цифровій економіці. *Бізнес інформ*. 2018. № 5. С. 440-446.

28. Комеліна О. В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6(11). С. 124-129.

29. Пономарьова Ю. І. Стимулятори та дестимулятори реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 9. С. 15-19.

30. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6(28). С. 79-87.

31. Прохорова В. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 210-216.

32. Прохорова В. В. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2020. Т. 9, № 18. С. 125-132.

33. Тарабан К. С. Реінжинірингова адаптація підприємства до логістичного середовища. Вісник Запорізького національного університету. Серія : Економічні науки. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. № 3(31). С. 46-53.

34. Таранюк Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2(36). С. 49-56.

35. Філиппова С. В. Реінжиніринг бізнес-процесів інноваційно-активних підприємств: синхронне та асинхронне бачення. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 6(34). С. 79-84.

36. Хлевицька, Т. Б. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства засобами реінжинірингу бізнес-процесів. *Бізнес інформ*. 2021. № 8. С. 190-196.

37. Чумак Л. Ф. Актуальні проблеми реінжинірингу виробничих підприємств. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 243-247.