МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління бізнес-процесами на підприємстві машинобудівної галузі»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Чумак Л. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

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
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Чумак Лілії Олександрівни

1. Тема роботи «Управління бізнес-процесами на підприємстві машинобудівної галузі»
керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2023 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. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»

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

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ Л. О. Чумак
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 76 с., 3 рис., 19 табл., 42 джерела.

Предмет дослідження: бізнес-процеси на підприємстві машинобудівної галузі.

Об’єкт дослідження: АТ «Мотор Січ».

Мета роботи – обґрунтування моделі управління бізнес-процесами для підприємства машинобудівної галузі.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, моделі Lean Manufacturing, Six Sigma, Agile, теорія обмежень, Каїзен, модель бізнес-процесів, швидкий аналіз, структуризація функції якості, перепроектування, бенчмаркинг, реінжиніринг.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі бізнес-процесів на авіаційному підприємстві, розгляді методичних підходів до проектування та удосконалення бізнес-процесів, аналізі інструментів управління на машинобудівних підприємствах, підборі найбільш підходящого методу управління бізнес-процесами на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі визначено сутність та класифікацію бізнес-процесів, розглянуто методичні підходи до проектування та удосконалення бізнес-процесів, розглянуто інструменти управління бізнес-процесами на підприємстві машинобудівної галузі, визначено фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство, проаналізовано організаційно-економічну складову АТ «Мотор Січ», проаналізовано фінансовий стан підприємства за останні роки, розглянуто які зміни відбувалися у бізнес-процесах на підприємстві за останні роки, проведено діагностику організації бізнес-процесів на підприємстві; знайдено шляхи підвищення ефективності управління бізнес-процесами та адаптовано інструменти управління до цього, вибрано модель управління бізнес-процесами з урахуванням специфіки галузі та індивідуальних особливостей підприємства.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, МАШИНОБУДУВАННЯ, МОТОРОБУДІВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕКОНОМІКА, МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ПЕРЕПРОЕКТУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ABSTRACT

Master's thesis: 76 pages, 3 figures, 19 tables, 42 sources.

The subject of the study: business processes at the machine-building industry.

Object of research: JSC "Motor Sich".

The purpose of the work is to justify the business process management model for the machine-building industry.

Research methods. The master's qualification work uses a combination of general scientific and special research methods, in particular: system approach, descriptive method, Lean Manufacturing models, Six Sigma, Agile, Theory of Constraints, Kaizen, Business Process Model, Rapid Analysis, Structuring of the Quality Function, Redesign, Benchmarking, Reengineering.

The specificity of the work consists in a detailed analysis of business processes at an aviation enterprise, consideration of methodical approaches to the design and improvement of business processes, analysis of management tools at machine-building enterprises, selection of the most suitable method of managing business processes at the enterprise.

To achieve the goal, the work defined the essence and classification of business processes, considered methodical approaches to the design and improvement of business processes, considered tools for managing business processes at an enterprise in the machine-building industry, determined the factors of influence of the external and internal environment on the enterprise, analyzed the organizational and economic component of JSC "Motor Sich", analyzed the financial condition of the enterprise in recent years, considered what changes occurred in business processes at the enterprise in recent years, conducted a diagnosis of the organization of business processes at the enterprise; ways of increasing the efficiency of business process management were found and management tools were adapted to this, a model of business process management was selected, taking into account the specifics of the industry and individual characteristics of the enterprise.

BUSINESS PROCESSES, MECHANICAL ENGINEERING, ENGINEERING ENTERPRISE, ECONOMY, MANAGEMENT MODELS, ORGANIZATION, INFLUENCE FACTORS, RE-PROJECTING, ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC STATE, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT METHODS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…..…….5
ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ …….....10
1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві.……..……...10
1.2 Методичні підходи до проектування та удосконалення бізнес-процесів.16
1.3 Інструменти управління бізнес-процесами на підприємстві машинобудівної
галузі…..…….....25
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»…….……..……...31
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»……...31
2.2 Аналіз факторів впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства.40
2.3 Діагностика організації бізнес-процесів на АТ «Мотор Січ»..…….49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»…...……..…….57
3.1 Адаптація інструментів управління бізнес-процесами для підприємства машинобудівної галузі……..……57
3.2 Обґрунтування моделі управління бізнес-процесами з урахуванням

специфіки галузі…….....61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....69
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....72

ВСТУП

Машинобудівна галузь є однією з базових галузей економіки України, а специфіка продукції потребує значних матеріальних інвестицій, складності у виробництві продукції, високого рівня технологічного оснащення та регулювання діяльності через стандарти міжнародних нормативно-законодавчих вимог.

На сьогоднішній день в машинобудуванні зосереджено третину промислово-виробничих фондів і майже половину виробничого потенціалу України. Машинобудівна галузь забезпечує засобами виробництва інші галузі економіки країни, тим самим це позитивно сприяє оновленню та накопиченню капіталу. Від стабільного функціонування підприємств цієї галузі в сучасних умовах господарювання залежать стан та рівень розвитку економіки України. Низка проблем, що помітні у машинобудуванні, зокрема скорочення обсягів промислового виробництва, слабка конкурентоспроможність національної продукції на світових ринках, низька ефективність праці в галузі, недостатній рівень інновацій, ставлять Україну перед необхідністю екстрених заходів щодо забезпечення економічної безпеки цієї машинобудівної галузі та економіки в цілому.

Актуальність обраної теми визначається рядом факторів і тенденцій, які роблять її важливою та актуальною на сучасному етапі розвитку бізнесу в цій галузі:

1. Зростаюча конкуренція: машинобудівна галузь характеризується великою конкуренцією, де підприємства змушені постійно знаходити шляхи для збільшення продуктивності та зниження витрат. Ефективне управління бізнес-процесами може забезпечити перевагу на ринку.

2. Швидкі зміни технологій: технологічний прогрес у машинобудівній галузі швидко розвивається. Підприємства повинні бути готові швидко

адаптуватися до нових технологій та виробничих процесів через ефективне управління бізнес-процесами.

3. Світові стандарти якості: у сучасному машинобудуванні високий ступінь якості є важливим фактором. Управління бізнес-процесами допомагає забезпечити стандарти якості та дотримання регуляторних вимог.

4. Глобалізація ринку: підприємства в машинобудівній галузі зіштовхуються до глобального конкурентного середовища. Ефективне управління бізнес-процесами може допомогти підприємствам займати вигідну позицію на світовому ринку.

5. Споживчі вимоги: споживачі стають більш вимогливими та чутливими до цінності, термінів поставки та якості продукції. Управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам відповідати на ці зміни у споживчих вимогах.

6. Ресурсоємність і збереження навколишнього середовища: зростають вимоги до раціонального використання ресурсів і дотримання екологічних стандартів. Управління бізнес-процесами допомагає зменшити витрати та негативний вплив на навколишнє середовище.

7. Зростаючий обсяг даних: з впровадженням цифрових технологій зростає обсяг даних, які необхідно обробляти та аналізувати для прийняття управлінських рішень. Ефективне управління бізнес-процесами допомагає впоратися з цим завданням.

Отже, управління бізнес-процесами на підприємствах машинобудівної галузі стає важливою стратегічною задачею, оскільки воно допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними, ефективними та відповідати сучасним вимогам ринку і суспільства.

У сучасних умовах економічного розвитку, динамічних змін у технологічному ландшафті та зростаючої конкуренції, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором успіху для підприємств, особливо в машинобудівній галузі.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах цього сектору для підвищення їхньої конкурентоспроможності та ефективності.

Метою даної дипломної роботи є обґрунтування моделі управління бізнес-процесами, специфічної для машинобудівної галузі.

Для досягнення цієї мети потрібно виконати наступні завдання:

– аналіз існуючих теоретичних підходів та практичних досліджень у сфері управління бізнес-процесами на підприємствах машинобудівного сектору;

– огляд інструментів та методологій, що використовуються для управління бізнес-процесами, та їх адаптація до специфіки машинобудівної галузі;

– обґрунтування моделі управління бізнес-процесами, яка враховує особливості машинобудівної галузі, та спрямована на підвищення ефективності підприємств.

Для ефективного впровадження нових методів управління бізнес-процесами на підприємстві потрібно зробити діагностику вже існуючих бізнес-процесів на підприємстві, провести аналіз факторів впливу на нього та як підприємство можна адаптувати, які саме інструменти управління потрібно впроваджувати на виробництво та яка модель управління бізнес-процесами буде вигідніша для підприємства.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, статистичні методи, описові методи, методи стратегічного планування.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

1.1 Сутність та класифікація бізнес-процесів на підприємстві

В сучасних умовах важливим стратегічним напрямком соціально-економічного розвитку держави є розвиток власної промисловості, що потребує використання сучасних методів планування виробництва конкурентоспроможної продукції та управління підприємства. Але застосування сучасних методик вимагає від промислових підприємств часто повної перебудови виробничого процесу. При запровадженні процесно-орієнтованого підходу на виробництві важливо спочатку вибрати збалансовані бізнес-процеси, які є еталоном для всіх інших бізнес-процесів на підприємстві, а потім для ефективної роботи провести їх класифікацію.

Питання класифікації процесів, які відбуваються всередині підприємств, їх систематизації, розробки інструментів оцінювання їх ефективності досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Біннер Х. [1], Дейвентпорт Т. та Шорт Дж. [1], Есселінг К. С. [1], Портер М. [1], Чернобай Л.І. [1], Тур О.В. [1], Кунаєв А.Ю. [1], Морщенок Т.С. [1], Корзаченко О.В. [1] та інші.

Бізнес-процеси – це послідовність взаємопов’язаних дій, сформованих подіями та рішеннями, задля задоволення певної потреби споживача [2]. Будь-який бізнес процес завжди спрямований на результат. Кожний бізнес-процес має свого споживача, він може бути зовнішнім або внутрішнім. Бізнес-процес складається з такими елементів як діяльність, завдання, кроки, фази. Підприємство має власний ланцюг вартості та конкретних бізнес-процесів. Бізнес-процес є багатозначним поняттям в системі менеджменту. Зважаючи на суть «процесу», бізнес процес можна визначити як послідовність етапів та дій, спрямованих та трансформацію всіх видів ресурсів, які необхідні та

використовуються для створення продукту чи послуги, які, в свою чергу, задовольняють конкретні потреби клієнта та дають можливість забезпечити отримання доходу фірми.

Чітке розуміння суті та видів бізнес-процесів у системі управління забезпечує точну діагностику та ефективні управлінські рішення, що спрямовані на економію витрат фірми. На сьогоднішній день існує низка підходів до визначення суті «бізнес-процесу». Описуючи свою діяльність через виділення бізнес-процесів, підприємство отримує можливість краще зрозуміти процеси, що відбуваються всередині та виявити приховані. Це сприяє зростанню рівня контрольованості та керованості діяльності. Розглянемо класифікацію бізнес-процесів в системі сучасного управління підприємством, щоб зрозуміти які бізнес-процеси існують:(табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів в системі сучасного управління підприємством [3]

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів
За Портером	Первинні, підтримуючі, розвиваючі
За причетністю до підприємства	Внутрішні, зовнішні
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня
За місцем в організаційній структурі підприємства	Горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси
За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	Основні (базові) процеси; підтримувальні процеси; процеси управління
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні); ризикові
За участю у життєвому циклі товару	Основні процеси; допоміжні процеси; організаційні
За структурою взаємодії	Вертикальні та горизонтальні
За варіантами ідентифікації	Наскрізні; функціональні
За рівнем складності	Прості; складні

Базуючись на всіх трактуваннях бізнес-процесів, можна виділити його основні ключові характеристики:

– існування мети здійснення бізнес-процесів;

– використання ресурсів для виконання бізнес-процесів;

–- періодичність здійснення послідовних дій;

– наявність «входу» і «виходу»;

– безперервність здійснення бізнес-процесів тощо [2].

Також, в умовах постійних змін світової економіки, кризової ситуації в Україні на даний момент, інноваційна активність та фінансова стійкість стають важливими факторами конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку, не тільки акціонерного товариства, але й будь-якого іншого підприємства. Оцінюючи світовий інноваційний процес, можна побачити, що він є головним двигуном економічного і наукового прогресу цього часу.

Є кілька загальних відомих методів і підходів, які можуть бути корисними в машинобудуванні (рис. 1.1).

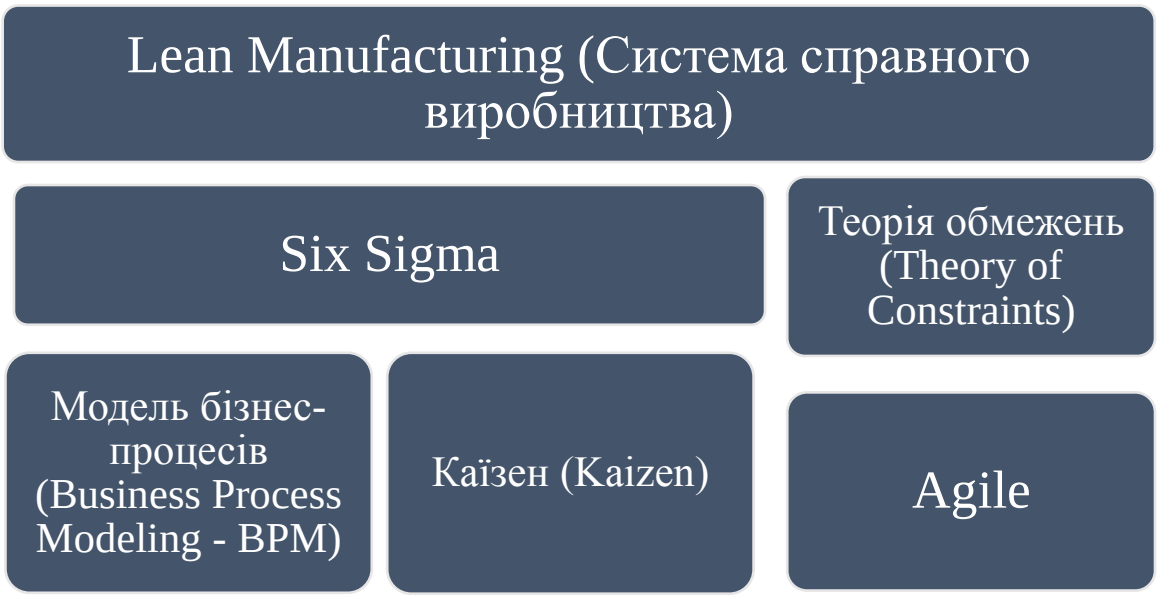


Рисунок 1.1 – Бізнес-процеси у машинобудуванні [4]

Основна ідея «Lean Manufacturing» полягає у мінімізації витрат та втрат для досягнення оптимальної ефективності виробництва. Основними підходами

до даного бізнес-процесу вважаються покращення процесів, виявлення та усунення витрат, стандартизація робіт.

Основна ідея «Six Sigma» полягає у зменшенні дефектів та варіацій у виробничих процесах для підвищення якості продукції. Підходи до даного бізнес-процесу – визначення, вимірювання, аналіз, покращення та контроль (DMAIC).

Основна ідея «Теорії обмежень» полягає у визначенні обмежень в процесах та їх усунення для підвищення продуктивності. Підходами до бізнес процесу вважаються визначення обмежень, впровадження змін для подолання обмежень, постійний моніторинг.

Основна ідея «Моделі бізнес-процесів» є визначення, аналіз та оптимізація бізнес-процесів для підвищення продуктивності та якості. Підходи до неї – моделювання процесів, виявлення покращень, автоматизація завдань.

Основна ідея «Каїзен» у постійному покращенні процесів та виробництва завдяки участі всіх працівників. Підходи до цього методу полягають у залученні співробітників до пошуку покращень, малих кроків у виробництві.

Основна ідея «Agile» у гнучкому підході до управління проектами та процесами, який підходить для швидкозмінних середовищ. Підходи до неї у розробці та впровадженні змін у короткій ітераційній формі [4].

Фінансова стійкість є також не менш важливою при аналізі бізнес-процесів, не тільки на макрорівні, але й на рівні окремих організацій – сьогодні стійкість фінансового стану організації як окремого економічного суб’єкта, визначає фінансове становище економіки країни в цілому. Значення оцінки фінансової стійкості підприємства в цілому складається з його значення для кожного елемента системи.

Якщо підприємство фінансово нестабільне або перебуває у фінансовій кризі, то необхідно провести ряд заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості підприємства – це заходи щодо підвищення ефективності управління, забезпечення стійкої реалізації і прискорення оборотності оборотних коштів.

Для забезпечення фінансової стійкості в умовах фінансової кризи необхідно прийняти ряд заходів антикризового характеру, які будуть спрямовані на зменшення всіх статей витрат, збільшення надходження грошових коштів в організацію, необхідних для погашення заборгованості, а також спрямованих на зростання обсягу продажів і отримання прибутку. Щоб антикризова політика була ефективною, як правило, необхідно використовувати нові прийоми управління – зміна ведення діяльності, яка враховує в собі раніше допущені помилки в управлінні організації в цілому і в фінансовому управлінні безпосередньо. Впровадження заходів щодо фінансової реабілітації – це довгий трудомісткий процес розробки і реалізації істотних змін в організації. Дані заходи повинні бути настільки ефективними, щоб підприємство могло пережити фінансові труднощі в нестабільній ринковому середовищі і стати прибутковим.

Динамізм середовища діяльності бізнесу як відкритої системи потребує від бізнес-процесів гнучкості, тобто здатності до зміни, трансформації у відповідності до мінливості зовнішнього середовища організації чи зміни пріоритетів діяльності останньої. Немає стандартного переліку бізнес-процесів підприємства. Як показує системний аналіз, у них відсутня єдина класифікація. Кожен суб’єкт господарювання залежно від розміру, ринкової спрямованості діяльності, широти та завдань дослідження повинен визначати притаманний йому набір бізнес – процесів.

Процесний підхід в управлінні як основний об’єкт управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв’язки всередині підприємства мають основу не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, заключними цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що показують цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Процес являє послідовність змін предметів і явищ, станів об’єкту в часі, сукупність

послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Отже, ключовими ознаками процесу і бізнес-процесу зокрема слід вважати зміну стану об’єкта і спрямованість на певний результат. Бізнес-процеси підприємства включають в себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність постійного визначення бізнес-процесу. В даний час існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують бізнес-процес з різних точок зору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення бізнес-процесу науковцями [5]

Представник	Поняття
Б. Андерсен	Бізнес-процес – це деяка логічна послідовність пов’язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні основних складових процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу»
В. Горлачук і І. Яненкова	Бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов’язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта
Еріксон	Бізнес-процес як ланцюг логічно пов’язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об’єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів
М. Хаммер та Дж. Чампі	Бізнес-процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході. Вхід – це ні що інше, як початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи
М. Робсон, Ф. Уллах	Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець
М. Портер і В. Міллер	Бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару)

1.2 Методичні підходи до проектування та удосконалення бізнес-процесів

В умовах глобалізації одним із стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку держави є розвиток власної промисловості, що вимагає використання сучасних способів планування виробництва конкурентоздатної продукції та управління підприємства. Проте застосування передових методик вимагає від промислових підприємств в деяких випадках повної перебудови власного виробничого процесу. Так при впровадженні процесно-орієнтованого підходу на виробництві необхідно спочатку виділити збалансовані бізнес-процеси, які є еталоном для всіх інших бізнес-процесів підприємства, а потім для ефективної роботи провести їх класифікацію.

Управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств спирається на аналіз методичного базису їх удосконалення. Якість управління взаємопов’язаними бізнес-процесами залежить від пошуку та узгодження варіацій вдосконалення їх у залежності від ресурсних можливостей та стратегічних завдань бізнесу. На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду розглянемо характеристику основних методичних підходів, що використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів (табл. 1.3).

Перепроектування бізнес-процесів зосереджує увагу керівників та менеджерів на покращенні та реабілітації існуючих процесів шляхом їх приведення до вигляду найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства. Це не передбачає створення абсолютно нового варіанта бізнес-процесу, а лише переробка вже існуючого.

Перепроектування застосовується відносно до тих процесів, які функціонують досить успішно і в даний момент. Даний підхід краще використовувати, якщо покращення показників діяльності підприємства на 30–60% зможе забезпечити йому конкурентні переваги.

Слід розглядати і інші існуючі підходи, окрім перепроектування, для більш детальної характеристики (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Основні методичні підходи, що використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів [6]

№	Назва	Характеристика
1	Швидкий аналіз	ґрунтується на виявленні проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення
2	Структуризація функції якості	дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу. Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача
3	Перепроектування бізнес-процесів	заснований на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства
4	Ідеалізація бізнес-процесів	полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці. При застосуванні даного методу потрібно абстрагуватися і представити певний бізнес-процес в ідеальному вигляді. Потім порівняти з тим, як він здійснюється, і внести необхідні зміни.
5	Бенчмаркинг	спрямований на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств. Бенчмаркінг полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні кращих галузевих досягнень в свою діяльність.
6	Реінжиніринг	фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства.

З усього переліченого, найбільш радикальним підходом до вдосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг, який доцільно використовувати до застарілих і неефективних бізнес-процесів. Відповідно до визначення М. Хаммера й Дж. Чампі, реінжиніринг бізнес-процесів визначається як «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства: якості, витратах, оперативності та рівні обслуговування» [7]. Можна розглядати реінжиніринг бізнес-процесів з позиції процесного підходу як «сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволяють здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги» [8].

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. З огляду на це при реалізації на підприємстві реінжинірингу бізнес-процесів очікуються позитивні результати:

1. Детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці.

2. Упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та підприємством загалом.

3. Керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів.

4. Зростає змістовність роботи, що підвищує мотивацію працівників до ефективної праці.

5. Підвищується відповідальність та ініціативність працівників у межах наданих повноважень.

6. Збільшується значення компетентності працівників, що висуває вимоги до підготовки працівників, переходу на безперервну професійну освіту.

7. Змінюється організація оплати праці – за результатами роботи, яку простіше оцінити в межах бізнес-процесу.

8. Змінюються критерії діяльності: метою виконавця стає задоволення потреб клієнта, а не керівництва.

9. Змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль – допомога у вирішенні проблем, що виникають у ході виконання бізнес-процесу.

10. Зменшується кількість ієрархічних рівнів організаційної структури підприємства, вона стає орієнтованою не на функції, а на процеси, а зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців [9].

Водночас відсутність кваліфікованих працівників, здатних фундаментально переосмислити й радикально перепроектувати бізнес-процеси та практично їх впровадити на підприємстві, недостатність фінансових коштів для проведення реінжинірингу, консерватизм працівників, їх опір змінам і нерозуміння важливості та необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів є основними перешкодами його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Розглянемо детальніше метод реінжинірингу. Ризик реінжинірингу досить великий, але передумови невдач полягають не в складності реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Основне в стратегії управління реінжинірингом – намагатися уникати глобальних помилок. При проведенні реінжинірингу часто зустрічаються наступні характерні помилки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Напрямки вирішення проблем реінжинірингу бізнес-процесів [13]

№	Проблеми	Напрямки вирішення	Аналітична складова
1	2	3	4
1	Поліпшення наявного процесу замість його перепроектування	Радикальна перебудова дій замість часткових поліпшень	Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності
2	Несистемний підхід до відновлення	Проведення усіх необхідних дій в областях	Проектний аналіз, аналіз організаційної

		проектування, організаційної структури, системи управління і оцінок	структури, формування системи показників індикаторів

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
3	Неправильна оцінка рівня корпоративної культури компанії	Впровадження системи управління з новітніми цінностями із винагородженням їхньої підтримки	Управлінський аналіз
4	Непослідовність освоєння новації в обмеженій постановці задачі	Задачу ставити широко без обмежень області дії	Стратегічний аналіз
5	Нераціональний розподіл задач по освоєнню інновації	Виконувати реінжиніринг зверху вниз із потрібною широтою поглядів на діяльність компанії	Аналіз компетенцій персоналу компанії
6	Недостатнє ресурсне забезпечення інновації	Значні інвестиції в програму проведення реінжинірингу	Інвестиційний аналіз

Розвиваючи аналітичну складову реінжинірингових заходів у контексті управління бізнес – процесами, зупинимося на виборі методів аналізу. Для реінжинірингу використовується багато напрямів:

– методи об’єктно-орієнтованого моделювання;

– методи CASE-технологій;

– методи інженерії знань;

– методи імітаційного моделювання процесів;

– методи оперативної розробки додатків RAD (Rapid Application Development);

– методи моделювання у середовищі «ARIS»;

– методи вартісного аналізу;

– методи визначення ефективності напрямів реінжинірингу бізнес-процесів;

– критеріальні методи;

– метод моделювання реінжинірингу бізнес-процесів із застосуванням нейромережних технологій;

– метод оцінки рівня ризикованості напрямів реінжинірингу бізнес-процесів;

– метод вибору стратегічних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів;

– метод експрес – оцінювання [9].

Використання всіх напрямів аналізу одночасно для підприємства є неможливим. Тому вибір методу безпосередньо залежить від обраної стратегії. Підприємство має вирішити, який тип конкурентної переваги воно бажає отримати і в якому напрямку це можливо.

Методика, яка об'єднує в собі підходи до реінжинірингу «розвитку», на сьогодні існує (методика Д. Харрінгтона), а методика, яка об'єднує в собі підходи кризового реінжинірингу на основі стратегічного аналізу, в даний час відсутня. Розглянемо існуючі методичні підходи більш детально (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методичні підходи проведення реінжинірингу бізнес – процесів [10]

№	Етапи РПБ	Зміст етапів РБП	Рекомендовані методи
1	2	3	4
1	Постановка завдання	Прийняття управлінського рішення щодо вибору напрямку реінжинірингу бізнес – процесів	Експертно – аналітичні методи, мозковий штурм
2	Визначення цілей та завдань	Вибір стратегічних напрямів РБП, які зумовлюють обрання певного бізнес – процесу для реінжинірингу	SWOT – аналіз; Аналіз життєвого циклу продукції
3	Стратегічне планування	Формування прогнозів результативності проведення РБП; формування системи відповідності цілей та результатів РБП	Метод дерева цілей Матричні методи стратегічного аналізу
4	Ідентифікація бізнес - процесів	Ранжування і аналіз бізнес – процесів; побудова моделей організаційної структури; визначення ключових чинників успіху на основі формування схем ланцюжків створення цінностей	Побудова графічних моделей процесів; Аналіз ланцюжка цінностей

5	Перепроектування бізнес - процесів	Створюються нові бізнес-процеси, проводиться їхнє пробне пілотне тестування; створюється нова організаційна структура, проводиться повне впровадження перепроектованих процесів	Бенчмаркінг; DEA – аналіз

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
6	Впровадження та оцінка результатів РБП	Аналіз досягнення заданих на початку реінжинірингу критеріїв ефективності функціонування бізнес - процесів, впровадження системи контролю і моніторингу	Економіко-математичне моделювання; моніторинг; Методи ARIS Toolset

Вище досягнення управління підприємством в межах стратегічної концепції життєвого циклу продукції полягає в умінні точно визначити час, коли варто почати диверсифікацію виробництва й почати життєвий цикл нового продукту або обрати певний бізнес-процес для реінжинірингу. Стратегічний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів дозволить перепроектувати та змінити бізнес-процеси підприємства таким чином, що вони будуть сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства і реалізації ключових конкурентних переваг.

Стратегічний потенціал є інтегрованою й повною характеристикою розвитку підприємства [6]. Розглянемо деякі трактування даного поняття різними науковцями (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Підходи до визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Маркова В. Д.	Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства [9]
Березін О. В.	Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі [8]

Сущенко О. А.	Стратегічний потенціал – це певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей [8]

Продовження табл. 1.6

1	2
Фещур Р. В.	Стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни [7]
Гросул В. А., Василенко Ю. Ю.	Стратегічний потенціал – це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами [7]
Клейнер Г. Б.	Стратегічний потенціал - економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей [8]

Роблячи висновок з цього, можна стверджувати, що стратегічний потенціал підприємства – це сукупність усіх наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків подальшого розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах. Стратегічний потенціал підприємства об’єднує три рівні зв’язків і відносин:

– стратегічний потенціал відображає минулі події, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Він фактично набуває значення поняття «ресурс»;

– стратегічний потенціал характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розділення реалізованих і нереалізованих можливостей;

– стратегічний потенціал орієнтується на розвиток у майбутньому.

Стратегічний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, стратегічний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Також слід оцінити конкурентну позицію фірми, що дозволить визначити наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція виробництва, яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при використанні сьогоднішнього підходу до управління бізнес-процесами, який рівень фірми щодо ключових конкурентів у кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому факторі успіху, які саме конкурентні переваги фірми і можливості фірми захищати свою позицію.

Основними аспекти, за рахунок яких можливе поліпшення ситуації на підприємстві, за рахунок яких можливо зміцнити або підвищити конкурентне становище, є ціна на вироблену продукцію; якість виробленої продукції; розширення асортименту виробленої продукції; реклама; популярність виробника; канали розподілу продукції; рівень інновацій; оновлення продукції. Усі ці напрямки включають в себе фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства. Оцінка за даними напрямками діяльності дозволить менеджменту підприємства виділити приховані місця і недоліки в реалізації стратегії. У разі успішної реалізації дій в даних областях підприємство зможе вийти на більш високі конкурентні позиції за рахунок грамотної реалізації стратегічних та оперативних планів, розроблених на базі обраних значущих чинників конкурентоспроможності [11].

Здійснити аналіз конкурентоспроможності фірми можна за допомогою методів, які наведені у табл. 1.7.

Кожний метод має спеціальний набір факторів та аналізованих змінних, методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок.

У багатьох методах є право вибору досліджуваних змінних на розсуд, що дає можливість ураховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості підприємства.

Таблиця 1.7 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції)	Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства: - модель конкурентної переваги М. Портера; - модель продукт-ринок (І. Ансоффа); - модель накопиченого досвіду; - модель ЖЦП (життєвого циклу; продукту, попиту); - модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій)	Матричні (портфельні) методи: - метод Бостонської консалтингової групи (BCG); - метод (модель) McKinsey; - модель компанії Шелл (модель Shell/DPM); - модель Hofer/Schendel (ХоферaШенделя); - метод ADL; - метод PIMS
Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства	- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; - метод комплексного стратегічного аналізу SPACE; - метод LOST; - метод експертного оцінювання; - метод картування стратегічних груп	
Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності	методи фінансово-економічного аналізу	Методи прогнозування фінансового стану підприємства: - Екстраполяція - Метод термінів оборотності - Метод бюджетування - Метод складання прогнозної звітності підприємства

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, а отже необхідно порівнювати вигоди, які можна одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

1.3 Інструменти управління бізнес-процесами на підприємстві машинобудівної галузі

Машинобудівна, зокрема авіаційна, галузь України належить до стратегічно важливих секторів економіки. Її важливість обумовлена ємністю світового ринку, в першу чергу, необхідністю оновлення авіапарків. Крім того, розвиток авіаційної галузі України має важливе соціальне значення для економіки (розвиток суміжних галузей, інфраструктури, збільшення робочих місць тощо). Стан галузі та авіабудівних підприємств України багато в чому залежить від кон'юнктури зовнішніх ринків.

Міжнародне ринкове середовище авіабудівної галузі характеризується рядом особливостей, що обумовлюють його специфіку. До них можна віднести наступні:

– постійне збільшення переліку вимог до технологій, що використовуються;

– довготривалий процес розробки та виробництва продукції;

– тривалий життєвий цикл продукції;

– висока капіталомісткість галузі;

– наявність значної конкуренції на ринку літаків через його насиченість, конкуренція не на рівні підприємств, а на рівні держав;

– посилення впливу держави на фінансування і підтримку авіабудівних підприємств;

– посилення міжнародної інтеграції авіабудівної промисловості різних держав, що зміцнює їх позиції на міжнародному ринку [12].

Управління бізнес-процесами є важливою складовою успішного функціонування підприємств машинобудівної галузі. Для ефективного управління бізнес-процесами на таких підприємствах можна використовувати різноманітні інструменти та методи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 - Інструменти для управління бізнес-процесами [13]

Інструменти	Характеристики
1	2
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	ERP-системи, такі як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics тощо, дозволяють інтегрувати всі ключові функції підприємства, такі як фінанси, виробництво, логістика, продажі та управління запасами в єдину систему. Це спрощує моніторинг і керування бізнес-процесами на всіх рівнях підприємства.

Продовження табл. 1.8

1	2
BPM-системи (Business Process Management)	Ці системи спеціалізуються на моделюванні, аналізі та автоматизації бізнес-процесів. Вони дозволяють підприємствам створювати, оптимізувати та впроваджувати бізнес-процеси, а також виконувати моніторинг їх продуктивності.
CRM-системи (Customer Relationship Management)	CRM-системи допомагають в управлінні відносинами з клієнтами, що є важливим аспектом в машинобудівній галузі. Вони дозволяють вести облік клієнтів, замовлень, контактів та комунікацію з клієнтами.
PLM-системи (Product Lifecycle Management)	PLM-системи використовуються для керування життєвим циклом продукту від концепції до виготовлення та обслуговування. Вони дозволяють підприємствам управляти даними про продукт, спільно працювати над розробкою та виробництвом.
MES-системи (Manufacturing Execution Systems)	MES-системи спеціалізуються на виробництві і контролі виробничих процесів. Вони дозволяють відстежувати виробництво в режимі реального часу, планувати виробництво та оптимізувати процеси.
SCM-системи (Supply Chain Management)	SCM-системи важливі для ефективного управління логістикою, постачанням та управління запасами. Вони дозволяють впроваджувати стратегії управління ланцюгом постачання та зменшувати витрати.
BI-системи (Business Intelligence)	BI-системи використовуються для аналізу даних і генерації звітів, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати бізнес-процеси.
Інтернет речей (IoT)	В машинобудуванні IoT-технології дозволяють збирати дані з обладнання та машин у режимі реального часу, що сприяє вдосконаленню управління виробництвом та обслуговуванням.

За даними інструментами набагато легше надати оцінку ефективності цим інструментам та бізнес-процесам в цілому.

Оцінка ефективності бізнес-процесів та вибору методу оцінювання залежить від особливостей функціонування авіабудівного підприємства: специфічних вимог до якості продукції з боку споживачів; певних вимог до виконуваних на підприємстві бізнес-процесів та компетентності персоналу, що їх забезпечують. Вітчизняні авіабудівні підприємства довгий час залишаються у системному кризовому стані, спостерігається зниження науково-технічного та технологічного потенціалу, зростає науково-технологічна відсталість від лідерів галузі. Для підприємств характерним є високий рівень зношеності основних фондів, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність механізму державної підтримки, а також системи стимулювання продажів виробленої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають великий вплив на ефективність управління підприємством. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Система показників оцінки ефективності управління підприємством [14]

Загальні показники	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів

1. Зростання обсягу виробництва продукті у вартісному виразі. 2. Виробництво продукції на 1 грн витрат. 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці. 4. Собівартість. 5. Рентабельність. 6. Прибуток.	1. Темпи росту продуктивності праці. 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 3. Економія чисельності працівників. 4. Зниження трудомісткості виробів.	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів. 2. Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів . 3.Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. 5.Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції. 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції. 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн товарної продукції. 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

З метою покращення продуктивності бізнес-процесів необхідно керувати ними, використовуючи різні засоби, і таке керування повинно базуватися на гнучких технологіях, які можуть забезпечити адаптивність бізнес-процесів до змінних умов функціонування. Під управлінням бізнес-процесами розуміється спрямована діяльність суб’єктів управління, в якій використовуються різні методи та інструменти для впливу на об’єкти управління з метою досягнення стратегічних цілей, таких як створення конкурентоздатного продукту (послуги, роботи), задоволення зовнішніх і внутрішніх клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в змінному ринковому середовищі. У той же час управління бізнес-процесами є складним процесом розробки та впровадження управлінських рішень для досягнення високої ефективності бізнес-процесів, що відображається у результативності підприємства і задоволеності клієнтів.

Управління бізнес-процесами на підприємстві повинно відбуватися в рамках актуальної стратегії розвитку підприємства, і сам процес управління є складним і включає послідовні етапи та процедури. Для досягнення більшої ефективності та отримання довгострокових конкурентних переваг підприємствам необхідно зосередитися на оптимізації бізнес-процесів та адаптації їх до стратегічних цілей з фокусом на потребах як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів, при цьому слід ураховувати зміни у зовнішньому середовищі. Це можна досягти шляхом постійного удосконалення ключових бізнес-процесів, реформи окремих важливих бізнес-процесів або радикальних змін у них. Усе це потребує організаційних стратегічних змін, викликаних неефективністю бізнес-процесів, збільшенням обсягів роботи та розмірів підприємства, перевантаженням керівництва, постійними зовнішніми змінами та зростанням конкуренції. Для розробки та впровадження бажаної моделі бізнес-процесів рекомендується провести бенчмаркінг, завданнями якого є: розуміння необхідності змін; вибір ідей для кардинального поліпшення бізнес-процесів; розробка заходів для підвищення ефективності бізнес-процесів; створення інноваційних підходів до удосконалення бізнес-процесів підприємства і, відповідно, підвищення його конкурентоспроможності.

Для підвищення результативності вітчизняних підприємств та досягнення стратегічних цілей необхідна реорганізація системи управління на основі процесноорієнтованого підходу, який спрямований на встановлення довгострокових стосунків з клієнтами та задоволення їхніх потреб. За цим підходом діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на виконання місії та завдань підприємства. Основні переваги переходу до процесного управління включають:

1. Орієнтацію на клієнта в діяльності.
2. Концентрацію на стратегічних процесах.
3. Гнучкість управлінської системи та її адаптацію до змін у середовищі.
4. Відповідальність за кінцеві результати.
5. Спрощення ієрархічних структур організації.

6. Зменшення витрат та інші [15].

Ці переваги сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Управління бізнес-процесами повинно бути відповідним до стратегії розвитку підприємства та враховувати потреби клієнтів, зміни у зовнішньому середовищі, аналіз існуючих бізнес-процесів та використання бенчмаркінгу для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На основі цих даних можна розробити еталонну модель бізнес-процесів, яка сприятиме отриманню конкурентних переваг на ринку.

У контексті управлінської діяльності та досягнення стратегічних цілей важливо акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесів. У цьому контексті є важливими інструменти, такі як реінжиніринг бізнес-процесів та аутсорсинг. Додатково потрібно досліджувати питання формування системи показників для оцінки ефективності бізнес-процесів, організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів, мотиваційних механізмів для досягнення результатів в управлінні бізнес-процесами та інших аспектів.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство (АТ) «Мотор Січ» – це велике підприємство зі спеціалізацією у виробництві, ремонті та обслуговуванні авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Мотор Січ» включає наступні ключові аспекти:

1. Галузь діяльності: Головною галуззю діяльності «Мотор Січ» є виробництво та обслуговування газотурбінних двигунів для авіації та промисловості. Підприємство також надає послуги з ремонту і технічного обслуговування свого обладнання.

2. Діапазон продукції: «Мотор Січ» виробляє газотурбінні двигуни для цивільної та військової авіації, включаючи літаки і вертольоти. Крім того, компанія виготовляє промислові газотурбінні установки для використання у промисловому секторі.

3. Ділова репутація: «Мотор Січ» є відомим брендом як в Україні, так і за кордоном. Висока якість їхньої продукції та послуги робить їх популярними серед клієнтів та партнерів. Компанія має досвід роботи з різними авіаційними компаніями та виробниками літаків.

4. Інновації: «Мотор Січ» активно вкладає кошти у дослідження та розробки для покращення якості та ефективності своєї продукції. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на глобальному ринку.

5. Соціальна відповідальність: АТ «Мотор Січ» виконує соціально відповідальну діяльність, підтримуючи різні громадські та благодійні ініціативи в Україні.

АТ «Мотор Січ» є однією з провідних компаній в Україні та світі в галузі розробки, виробництва, ремонту та обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Сфера діяльності підприємства включає:

1. Розробка і виробництво газотурбінних двигунів: Однією з основних сфер діяльності «Мотор Січ» є розробка та виробництво газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів. Це включає в себе як двигуни для цивільної авіації, так і для військової, включаючи легкі літаки і великі військові транспортні літаки.

2. Ремонт та обслуговування: АТ «Мотор Січ» здійснює ремонт і технічне обслуговування газотурбінних двигунів і промислових газотурбінних установок. Це важлива послуга для забезпечення безпеки та ефективності авіаційної та промислової техніки.

3. Промислові газотурбінні установки: крім авіаційних газотурбінних двигунів, компанія виготовляє промислові газотурбінні установки, які використовуються у різних секторах промисловості, включаючи енергетику та нафтогазову галузь.

4. Наукові дослідження та розробки: «Мотор Січ» активно займається науковими дослідженнями та розробками для постійного покращення якості та характеристик своєї продукції. Це включає в себе роботу над новими технологіями та інноваціями у галузі авіації та турбінного обладнання.

5. Міжнародний ринок: «Мотор Січ» не тільки обслуговує український ринок, але також активно працює на міжнародному ринку, надаючи свою продукцію та послуги клієнтам з різних країн.

6. Завдання оборони: АТ «Мотор Січ» також виготовляє газотурбінні двигуни для військового використання, що важливо для оборонних потреб України та інших країн.

АТ «Мотор Січ» виробляє широкий спектр продукції в галузі авіаційних газотурбінних двигунів, а також промислових газотурбінних установок. Діапазон продукції «Мотор Січ» включає в себе [18]:

– авіаційні газотурбінні двигуни: «Мотор Січ» виробляє авіаційні двигуни для літаків і вертольотів різного типу і призначення. Це включає двигуни для цивільної авіації, військових літаків, легких і важких вертольотів. Двигуни виготовляються з урахуванням найсучасніших технологій і стандартів безпеки;

– промислові газотурбінні установки, які використовуються в різних секторах промисловості, включаючи енергетику, нафтогазову галузь та інші галузі;

– турбореактивні мотори: «Мотор Січ» виробляє турбореактивні мотори, які використовуються в авіації для приведення літаків у рух. Ці мотори дозволяють літакам розвивати великі швидкості та виконувати різні маневри;

– супутникові двигуни, які використовуються в космічних програмах для запуску та переміщення супутників в космосі;

– ремонт та обслуговування: АТ «Мотор Січ» надає послуги з ремонту та технічного обслуговування газотурбінних двигунів і установок, що дозволяє підтримувати їхню ефективність та безпеку в експлуатації.

Ділова репутація АТ «Мотор Січ» є досить високою, особливо в контексті авіаційної та газотурбінної промисловості:

1. Якість та надійність продукції: Компанія відома своєю високою якістю газотурбінних двигунів та турбореактивних моторів, які використовуються у важливих сферах, включаючи авіацію та оборонну промисловість, де їх надійність є критично важливою.

2. Інновації та наукові досягнення: «Мотор Січ» активно займається науковими дослідженнями та розробками для покращення своєї техніки. Це включає в себе впровадження нових технологій та інновацій, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною.

3. Міжнародний ринок: «Мотор Січ» успішно працює на міжнародному ринку і співпрацює з клієнтами з різних країн. Це свідчить про довіру, яку мають до компанії партнери з різних куточків світу.

4. Розвиток та зростання: Компанія постійно розвивається і розширює свою продукцію та послуги. Це допомагає їй залишатися в лідерах галузі та пристосовуватися до змін у світовому ринку.

5. Співпраця з військовими структурами: У зв'язку з виробництвом газотурбінних двигунів для військових літаків та вертольотів, «Мотор Січ» має співпрацю з оборонними структурами, що підвищує її статус та довіру в цій галузі [18].

АТ «Мотор Січ» активно займається інноваційними розробками та постійно вдосконалює свою продукцію. Інновації є ключовим елементом стратегії компанії. Напрямками інноваційної діяльності «Мотор Січ» є [18]:

1. Наукові дослідження та розробки. Компанія вкладає значні ресурси в наукові дослідження і розробки. Власна науково-дослідницька база дозволяє проводити дослідження в галузі газотурбінних двигунів та турбореактивних моторів.

2. Впровадження нових технологій. «Мотор Січ» вдосконалює та модернізує свої виробничі процеси, використовуючи сучасні технології. Це включає в себе автоматизацію виробництва та застосування передових матеріалів.

3. Співпраця зі світовими партнерами. Компанія співпрацює зі світовими виробниками авіаційної та турбінної техніки, що дозволяє обмінюватися знаннями і технологіями, а також створювати спільні проекти.

4. Розробка нових моделей та виробів. «Мотор Січ» постійно працює над створенням нових моделей газотурбінних двигунів та інших продуктів. Це дозволяє компанії розширювати свій асортимент і виходити на нові ринки.

5. Вдосконалення екологічних характеристик. Компанія приділяє увагу питанням сталого розвитку та екологічної безпеки. Вона працює над зменшенням викидів та покращенням ефективності використання пального.

6. Співробітництво з університетами та науковими установами. «Мотор Січ» активно співпрацює з університетами та науковими установами для обміну знаннями та створенням спільних дослідницьких проектів.

Інновації є важливим фактором конкурентоспроможності компанії «Мотор Січ». Вони дозволяють їй залишатися в лідерах галузі та впроваджувати передові розробки у виробництво. Компанія постійно працює над розвитком нових продуктів та вдосконаленням існуючих для задоволення потреб своїх клієнтів і виконання найвищих стандартів якості.

Соціальна відповідальність АТ «Мотор Січ» є важливою складовою її ділової стратегії. Компанія відома своєю активною роллю у розвитку регіону та спільноти. Соціальна відповідальність «Мотор Січ» не лише сприяє поліпшенню якості життя місцевих жителів, але і допомагає компанії зберегти свою репутацію та статус відповідального корпоративного громадянина. Компанія активно працює над збалансуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності.

Фінансові показники діяльності АТ «Мотор Січ» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності АТ «Мотор Січ» 2019-2021 рр. [18]

Найменування	Одиниця виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	5792524	133,73	115,81
Чисельність працівників	чол.	25074	104,93	114,70
ФОП	тис. грн	948177,10	135,01	130,84
Середньостатистична заробітна плата	тис. грн	37, 82	128,64	114,07
Собівартість реалізації продукції	тис. грн	2927924	124,75	109,80
Адміністративні витрати	тис. грн	474070	120,70	128,57
Витрати на збут	тис. грн	315110	127,70	131,39
Інші операційні витрати	тис. грн	4182952	133,17	122,67
Операційний прибуток	тис. грн	2086960	143,75	134,13
Валовий прибуток	тис. грн	2864600	145,21	107,70

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	2056670	151,96	122,67
Чистий прибуток	тис. грн	1344161	165,38	113,44
Рентабельність продукції	тис. грн	97, 84	116,40	95,85
Рентабельність продажів	тис. грн	36,03	61,28	78,02
Рентабельність власного капіталу	тис. грн	11, 56	103,97	76,13
Рентабельність підприємства	тис. грн	18, 77	246,92	78,02

За основними показниками роботи підприємства можна зробити наступні висновки: порівнюючи обсяг виробництва у 2018 році та у 2019 р., можна побачити значне зменшення абсолютного відхилення на -732729 тис. грн, що дорівнює цілих 4298,99% відносного відхилення. Якщо порівняти 2019 рік з 2020, можна зробити висновок, що абсолютне відхилення складає 4345412 тис. грн, а його відносне відхилення 83,53%. Чистий дохід від реалізації продукції найвищим був у 2019 році та склав 12831787 тис. грн. У 2020 році чистий дохід склав 11326753 тис. грн, абсолютне відхилення 582101 тис. грн та відносне відхилення складає 104,84%.

Проаналізував адміністративні витрати підприємства можна зробити висновок, що найбільші витрати прийшлись на 2019 рік та склали 4182952 тис. грн, а найменші на 2021 рік, що дорівнює 122,67 тис. грн. Витрати на збут мають таку ж тенденцію, де найбільші витрати прийшлись на 2019 рік та склали 315110 тис. грн, а найменші на 2020 рік, усього 127,70 тис. грн. За показниками прибутку від реалізації продукції можна побачити, що найбільший прибуток підприємство отримало у 2019 році. У 2019 та 2020 році прибуток починає зменшуватися. За показниками прибутку від операційної діяльності ми можемо побачити, що найбільший прибуток підприємство отримало також у 2018 році, але в 2019 році відбувається значний спад прибутку. Показники 2020 року знов підвищились після спаду у минулому році та майже наблизились до показника 2021 року. Проаналізувавши чистий прибуток можна зробити висновок, що

прибуток 2019 та 2020 років складає лише половину від того, що підприємство отримало у 2018 році. Рентабельність продажу у 2019 році складала 36,03%, а за показниками 2020 року усього 61,28%. За показниками 2021 року рентабельність склала рівно 78,02%. Тож можна зробити висновок, що показники були найвищими у 2018 році. Рентабельність продукції у 2019 році складала 97,84%. У 2020 році спостерігається незначний зріст до 116,40%. У 2021 навпаки відбувся незначний спад до 95,85%. Тож можна зробити висновок, що найбільша рентабельність продукції спостерігалась у 2019 році. Таким чином, судячи з аналізу основних показників роботи підприємства АТ «Мотор Січ» за 2018-2020 рр. робимо висновок, що найбільш прибутковим роком для підприємства став 2019 рік, де його чистий прибуток склав 1344161 тис .грн. Дивлячись на показники 2019 та 2020 рр. робимо висновок, що чистий прибуток складає усього половину від показників 2021 року. Збільшення собівартості реалізованої продукції спостерігається тільки у 2019 році та складає 2927924 тис. грн, У 2020 році спостерігається незначний спад до 124,75 тис. грн, а у 2021 році ще незначний спад до 109,80 тис. грн, що все одно не досягає показників 2019 рр.

Робимо висновок, що найбільший обсяг виробництва продукції прийшовся на 2019 рр. Чистий дохід від реалізації продукції значно не змінювався за три роки, однак у 2019 рр. він був найбільшим, а у 2021 рр. найменшим. Собівартість реалізованої продукції досягає найбільших показників у 2018 рр. та найменших у 2020 рр. Найбільші адміністративні витрати підприємства та витрати на збут прийшлись на 2018 рр. та найменші на 51 2020 рр. У 2019 році підприємство отримало найбільший чистий прибуток, а у 2019 та 2020 рр. спостерігається значний спад чистого прибутку. Рентабельність продажу АТ “Мотор Січ” досягає найвищих показників у 2019 рр. та помітно знижується у 2020 та 2021 рр. Рентабельність продукції досягає найнижчих показників у 2019 роках та приблизно однакових у 2020 та 2021 роках [19].

Виходячи з аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, можна зазначити, що основні показники роботи підприємства в більшості мають

тенденцію зниження: зниження обсягів виробництва, зниження чистою виручки від реалізації продукції, зниження чистого прибутку, зниження рентабельності продукції. Це можна пояснити політичними обставинами в Україні, військовими діями та конфліктом з акціонерами.

Сьогодні АТ «Мотор Січ» одне з найбільш потужних у світі та єдине в Україні підприємство, яке виготовляє та забезпечує серійне виробництво близько 69 типів та модифікацій для 88 видів літальних апаратів цивільної та військової авіації відомих літако- та гелікоптеробудівних компаній 109 країн світу. Продукція підприємства експлуатується більш ніж у 120 країнах світу. Вся продукція, яку компанія пропонує на світовий ринок, має високі функціональні характеристики та випускається на сертифікованій виробничій базі.

Структура продукції АТ «Мотор Січ» наведена на рис.2.1 [18].

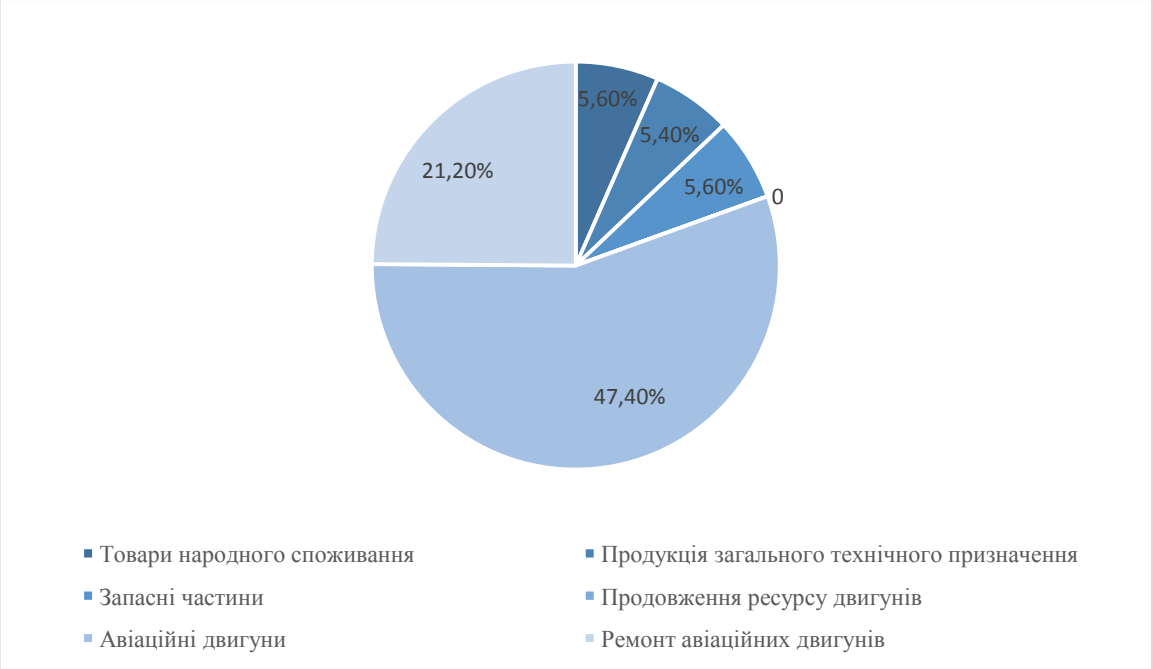


Рисунок 2.1 – Структура продукції ПАТ «Мотор Січ» [18]

Основним джерелом забезпечення грошових засобів підприємства є виконання експортних контрактів по виготовленню авіаційної та наземної техніки (авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, запасні частини, проведення

капітальних ремонтів, післяпродажний сервіс, експлуатаційні послуги подовження ресурсів тощо).

Основними іноземними партнерами АТ «Мотор Січ» по імпорту обладнання, запасних частин, капремонту та модернізації є Швейцарія, Німеччина, Росія, Індія, Чехія, Болгарія, Великобританія та інші країни.

АТ «Мотор Січ» виготовляє та постійно розвиває серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літакобудівних компаній та компаній з виробництва гелікоптерів. Водночас запорізькі моторобудівники пропонують світовому та національному ринкам потужні газотурбінні установки, товари поточного споживання. Перевірена часом якість та надійність продукції підприємства уможливила успішність її використання у близько 120 країнах світу.

АТ «Мотор Січ» – визнаний високотехнологічний національний виробник авіадвигунів, який постачає на світовий ринок сертифіковану продукцію. Тому для посилення його конкурентоспроможності в світі в довготерміновій перспективі необхідний комплекс організаційних, кадрових, виробничих заходів та подальший розвиток системи якості його продукції. Відповідно до цього виробництво та ремонт сучасних авіадвигунів підприємства сертифіковані провідним міжнародним експертом якості – Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України, які визнають підприємство розробником авіаційних двигунів цивільних повітряних суден. Сертифікація системи якості АТ «Мотор Січ» була здійснена компанією BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI), акредитованим лідером сертифікації в США, Великобританії й Німеччині. Висновки акредитації системи якості ПАТ «МОТОР СІЧ» були здійснені відповідно до міжнародних вимог ISO 9001: 2000, які стосуються виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів та електростанцій. Водночас підприємство здійснює розробку та виробництво газотурбінних двигунів, електростанцій, газоперекачувальних агрегатів, теплоенергокомплексів для військової й

цивільної авіації. А широка мережа сервісних центрів забезпечує повний цикл післяпродажного сервісу та супроводу власної продукції у процесі її використання, включаючи всі види ремонтів.

Стратегічна концепція розвитку АТ «Мотор Січ» полягає в широкомасштабній диверсифікації виробництва, зміцненні та розвитку власних позицій на ринку авіабудування та використання власної продукції та реалізується такими напрямами [18]:

– створення пріоритетних цільових програм виробництва та підтримки конкурентоспроможної продукції;

– розширення ринків реалізації та послуг;

– забезпечення ефективності власної маркетингової діяльності;

– динамічна технічна підтримка ефективності високотехнологічного виробництва;

– забезпечення та підтримка сучасної та надійної системи управління якістю у сфері авіа- та двигунобудування.

АТ «Мотор Січ» використовує спонукаючі стратегії з позиції лідера у інноваційному розвитку, адже підприємство щорічно займається покращенням старих моделей двигунів та розробляє нові, що мають вузькоспеціалізований характер та використання. Диференціація бізнесу допомагає компанії знизити ризик неприбутковості певної галузі і збереження своїх позицій у тому чи іншому секторі.

2.2 Аналіз факторів впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства

На діяльність АТ «Мотор Січ» і, як наслідок, на його фінансову стійкість, впливають різні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Чинники факторів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес-процеси АТ «Мотор Січ» наведені у табл. 2.2 [18].

Система аналізу бізнес-процесів повинна бути побудована на основі побудові та аналізі послідовності створення цінності, аналізуванні діяльності структурних підрозділів, уявленні керівництва щодо отриманих результатів після перевірки, результатів аналізу вже існуючих положень про підрозділи організації. Також, система процесів як документ повинна узгоджуватися керівництвом вищої ланки перед подальшим використанням та узгоджуватися керівництвом організації та використовуватися в продовж визначеного періоду без змін, постійно оновлюватись з урахуванням змін без узгодження.

Системи таких бізнес-процесів доцільно використовувати, якщо необхідно створити комплексну об’єктну модель організації для опису та регламентації процесів. Є необхідність розробити систему показників для управління процесами, де в організації здійснюється системне впровадження процесного управління;

Значного згубного впливу підприємство отримало після початку повномасштабної війни України з РФ. Різко знизився експорт товарів та втрата репутації заводу на той час. Військові дії призвели до переривання постачання сировини, комплектуючих деталей та технологій, необхідних для виробництва авіаційних двигунів. Це уповільнило та навіть повністю зупинило в деяких цехах виробництво на заводі. Також військові дії викликали економічну нестабільність, що знизило попит на авіаційні двигуни через погіршення економічної ситуації та обмеження фінансування оборонних проектів. Бомбардування та військові дії завдали шкоди інфраструктурі підприємства, включаючи будівлі, обладнання, склади та транспортні засоби. Це призвело до значних втрат та перерв у виробництві.

Розглянемо непрямі фактори впливу зовнішнього середовища на АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.2 – Непрямі фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність АТ «Мотор Січ» [18]

Фактори	Чинники
1	2
Політико-правові	Військова агресія росії; Нестабільність політичної ситуації в Україні; Особливості політичного режиму в країнах, з авіапідприємствами яких здійснюється співпраця; Правові основи та практичне застосування механізмів вітчизняного державного регулювання в галузі цивільної авіації; Економічні механізми державної підтримки вітчизняних авіакомпаній України; Кредитні, податкові механізми та митні процедури, що застосовуються під час закупівлі сучасної авіатехніки та запчастин до неї.
Економічні	Економічна криза, пов’язана з військовою агресією; Нестабільність фінансової системи; Інфляційні процеси; Зміна цін на паливні ресурси; Рівень матеріального статку населення; Рівень фінансової стійкості партнерів - учасників ринку авіаперевезень; Кредитні, податкові механізми та митні процедури, що застосовуються під час закупівлі сучасної авіатехніки та запчастин до неї.
Техніко-технологічний	Модернізація та оновлення парку повітряних суден; Рівень використання новітніх інформаційних технологій; Технічні засоби забезпечення безпеки польотів; Єдність технічної бази та технологій, що застосовуються на ринку авіаперевезень; Лабораторна база й устаткування науково-дослідних і проектних організацій цивільної авіації та промисловості, що здійснюють вирішення технічних проблем забезпечення безпеки цивільної авіації; Фінансування робіт із забезпечення безпеки цивільної авіації і надійності авіатехніки.
Соціально-культурний	Особливості та чисельність соціальних прошарків суспільства; Умови життя населення, традиції та звичаї; Система моральних принципів і цінностей, що є превалюючими на даний час у суспільстві; Ступінь домінування національних інтересів; Система освіти і системи підвищення кваліфікації; Ступінь безперервності процесу зміни поколінь авіаційних учених, інженерів, техніків і висококваліфікованих робітників; Рівень підготовки кадрів у галузі авіаційної безпеки в системі навчальних закладів цивільної авіації; Використання в процесі навчання сучасних комп’ютерних технічних засобів, устаткування і систем забезпечення авіаційної безпеки.

Приймаючи до уваги зовнішні фактори, що впливають на діяльність АТ «Мотор Січ», проведемо SWOT-аналіз (рис. 2.2). [18]

	Можливості 1) держзамовлення на поставку вертольотів; 2) зростання потреб у авіатехніці; 3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4) створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД.	Загрози 1) політична нестабільність; 2) недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3) війна між Україною та Росією; 4) посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5) подорожчання імпортних комплектуючих та сировини; 6) низький рівень витрат на НДДКР.
Сильні сторони 1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4) досвідчений і кваліфікований персонал; 5) низька частка позикових коштів.	1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2) розширення асортименту продукції та послуг; 3) збільшення кількості партнерів та споживачів; 4) створення авіадвигунів 5-го покоління; 5) залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 6) зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.	1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2) міцні позиції на ринку сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку.
Слабкі сторони 1) недостатня ємність внутрішнього ринку; 2) низький рівень контролю над операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів.	1) диверсифікація з метою мінімізації ризиків; 2) наступальна маркетингова політика; 3) прагнення до лідерства за витратами; 4) створення високотехнічного виробництва.	1) пошук нових ринків збуту; 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу.

Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз АТ «Мотор Січ» [18]

Даний SWOT-аналіз дає нам змогу у подальшому оцінити, як треба змінювати бізнес-процесу на підприємстві для виведення його на високі конкурентоспроможні позиції.

На сьогоднішній день слід констатувати наявність у машинобудівних підприємств України важливих проблем, до основних з яких слід зарахувати низький рівень інноваційної активності, застарілі основні виробничі фонди, низький рівень завантаження виробничих потужностей, низький рівень конкурентоспроможності багатьох видів продукції, майже повна відсутність реальних джерел фінансування, брак оборотних засобів та інше. Зазначене зумовлює необхідність активізації розвитку підприємств комплексу на основі формування нових конкурентних переваг та забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, що можливе лише на підґрунті створення та застосування інновацій. Система стимулювання мотивує керівників підвищувати свою конкурентоспроможність та конкурентоспроможність самого підприємства, щоб добиватися виконання стандартів, удосконалювати процеси та відповідні ланцюги управління, перекривати недоліки та невідповідності в процесах оновленням у роботі та виробництві та контролювати виконання важливих процесів співробітниками.

Таким чином, на сьогодні адаптація національних машинобудівних підприємств до умов ринкової економіки, яка характеризується жорсткістю та змінністю ринкової середи при одночасному загостренні конкурентної боротьби на світовому та національному ринку, безпосередньо пов’язана з інноваціями та інноваційним розвитком, як економічними силами зростання. Саме перехід на шлях інноваційного розвитку дозволить забезпечити підприємствам даної галузі розвитку стабільного функціонування за результатами успішної конкуренції на основі впровадження інновацій (продуктових, технологічних, управлінських та ін.) випуску конкурентного продукту з високими технічними, економічними та естетичними характеристиками, ефективного використання власного виробничого потенціалу. У свою чергу це пояснює необхідність формування

стратегії розвитку, орієнтованих на активізацію інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах.

Науково-дослідна діяльність підприємства АТ «Мотор Січ» здійснюється шляхом розробки, вивчення та впровадження у виробництво нових видів авіаційних двигунів для нових типів літаків та вертольотів, наземної техніки на основі авіаційних двигунів, вдосконалення технічних характеристик авіадвигунів та впровадження нових виробів товарів народного споживання.

Стратегічна концепція розвитку АТ «Мотор Січ» враховує швидкоплинні умови ведення бізнесу, що притаманні ринковій економіці, та спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства протягом тривалого часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Основними складовими чинної стратегії підприємства є [24]:

– вдосконалення авіаційних двигунів, що випускаються, і розробка нових двигунів, призначених як для встановлення на нових літальних апаратах, так і для ремонту тих, що вже експлуатуються з метою поліпшення їх льотних характеристик і експлуатаційних якостей;

– розробка і реалізація вертолітних проектів: розробка і виробництво вертольотів, капітальний ремонт та модернізація вертольотів, ремоторизацією вертольотів.

В подальшій перспективі в планах підприємства продовжити співробітництво з західними партнерами. Сьогодні підприємство поставляє на світовий ринок продукцію, яка виробляється на сертифікованій виробничій базі. Виробництво авіадвигунів є високотехнологічним, тому для забезпечення і укріплення конкурентних позицій і забезпечення світового рівня системи якості на підприємстві постійно ведеться робота, спрямована на вдосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу, оснащення виробництва новим високотехнологічним обладнанням, освоєння новітніх технологічних процесів. Світовий ринок авіамоторобудування характеризується жорсткою конкуренцією. Для утримання своїх позицій і визначення пріоритетів розвитку, АТ «Мотор Січ» проводить роботу по дослідженню ринків збуту,

аналізу їх поточного стану, існуючих проблем та тенденцій зростання. АТ «Мотор Січ» формує ряд стратегічних цілей у різних напрямках діяльності. Співпрацює з партнерами на довгострокових засадах, з метою збільшення обсягів продажів, підприємство бере участь в найбільших міжнародних виставках та інших заходах. Беручі до уваги експортну спрямованість діяльності підприємства, майбутній обсяг реалізації продукції буде залежним від ситуації на світових ринках і змін в законодавстві України з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання.

Основні показники, що характеризують експортну діяльність АТ «Мотор Січ» у 2018-2021 рр., наведено в табл. 2.3 [18].

Таблиця 2.3 – Показники ефективності експортної діяльності АТ «Мотор Січ» у 2018-2021 рр. [18]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Дохід від реалізованої експортної продукції, тис. дол. США	633271	404069	565314	446703
Дохід від реалізованої експортної продукції, тис. грн.	12876339	9597048	13286926	9996152
Офіційний курс долара США (за 1 грн.)	21,84	26,1	26,8	27,4
Дохід від реалізованої експортної продукції у % до загального доходу	93,1	91,0	87,7	81,67

Дохід від реалізованої експортної продукції в тис. дол. США знижувався протягом усіх років, лише у 2018 році спостерігалось підвищення показника у порівнянні з 2020 роком. Динаміку доходу (виручки) від реалізованої експортної продукції АТ «Мотор Січ» у 2018-2021 наведено на рис. 2.3 [18].

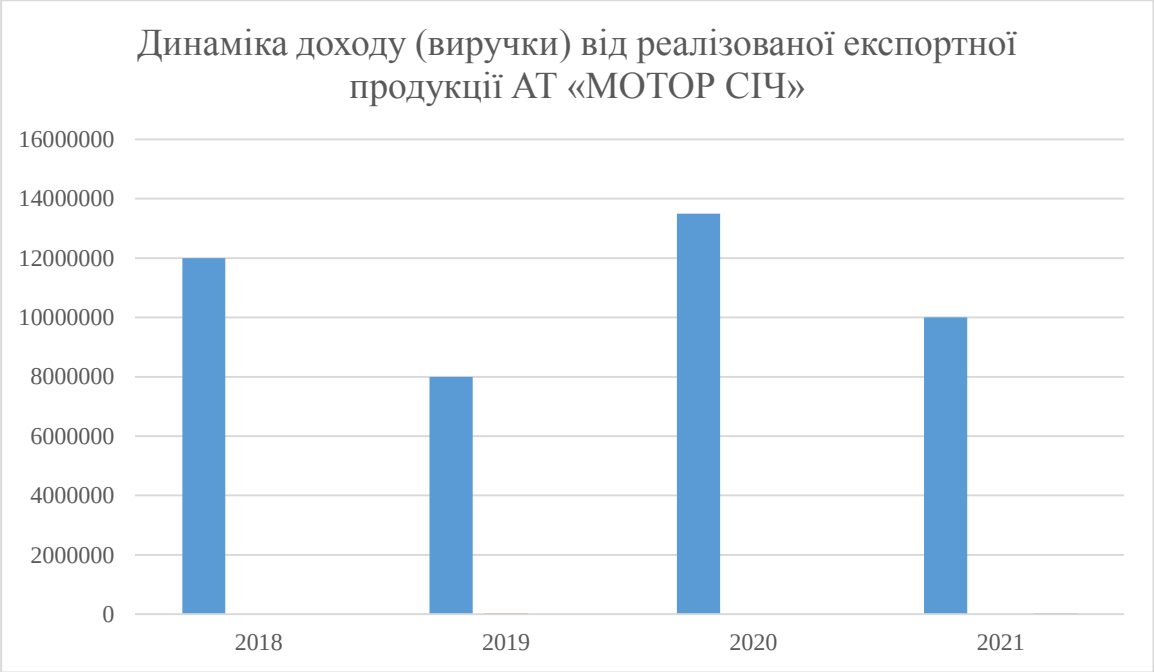


Рисунок 2.3 – Динаміка доходу від експорту продукції АТ «Мотор Січ» 2018-2021 рр. [18]

Зміни у показниках рентабельності зовнішньоекономічної діяльності АТ «Мотор Січ» визначаються наслідками фінансово-економічної кризи та напруженою політичною ситуацією в Україні.

Таблиця 2.4 – Показники зовнішньоекономічної діяльності АТ «Мотор Січ», млн грн [18]

Рік	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	13830, 6	10546	15150,4	12239,6
Чистий дохід від реалізації продукції на експорт	12876,3	9597,1	13286,9	9996,1
Витрати за операціями експорту	7296,7	6589,7	9287	9640,4
Витрати на збут	804,2	779,5	896,9	767,2
Рентабельність %	76	46	43	4

Особливості функціонування збутової діяльності АТ «Мотор Січ» визначаються особливостями базової продукції. Нині основним завданням відділу збуту є пошук нових замовників товарів та послуг на існуючих та нових ринках.

Динаміка показників збутової діяльності підприємства наведена у табл. 2.5 [18].

Таблиця 2.5 – Динаміка збутової діяльності АТ «Мотор Січ», 2018-2021 рр. [18]

Показник	2018	2019	2020	2021
Витрати на збут, млн грн	446,7	565,9	804,2	768,2
Чистий прибуток, млн грн	2109,1	1547,4	3536,8	1252,1
Витрати на збут на 1 грн чистого прибутку	0,21	0,37	0,23	0,61

Отже витрати на збут у відношенні до чистого прибутку у 2018 році значно підвищились. Це можна пояснити не тільки зростанням абсолютного показника витрат на збут, але й зниженням доходу від реалізації продукції та чистого прибутку.

Більшість укладених АТ «Мотор Січ» контрактів мають довгостроковий характер. В межах довгострокових контрактів постачаються авіадвигуни, запасні частини до них, виконуються ремонт і технічне обслуговування авіадвигунів різних типів і модифікацій для споживачів з далекого зарубіжжя.

У 2020 р. АТ «Мотор Січ» змінило негативну ситуацію, яка склалась починаючи з 2018 р., та отримало дохід від реалізації товарів, робіт, послуг на 12,4% більше порівняно з 2019 р. Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2020 р. відбувалась у складних економічних та політичних умовах, в умовах введення обмежувальних заходів з метою запобігання поширенню пандемії COVID-19. У 2020 р. зросли ціни на матеріали,

комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2020 р. до грудня 2019 р. склав 114,5%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря за 2020 р. до грудня 2019 р. склав 103,9%). На підприємстві була проведена робота з підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, частково зменшено вплив вказаних факторів на зростання собівартості продукції. Крім того, протягом 2019-2020 рр. підприємством проведена робота з оптимізації витрат. Питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході 2020 р. зменшилася на 4,8% порівняно з 2019 р. та склала 62,4% [18]. Негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули:

– часткова втрата зовнішніх ринків збуту;

– зменшення попиту на окремі види продукції, що вироблялись підприємством багато років;

– збільшення частки продукції, що є інноваційною для підприємства, в обсягу реалізації;

– довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів;

– оплата вимушеного простою працівників без створення матеріального еквіваленту праці.

Однак, не дивлячись на вплив негативних факторів, підприємство за 2021 рік отримало чистий прибуток у розмірі 636,7 млн грн. Реалізація цільового підходу на підприємстві дає можливість АТ «Мотор Січ» ефективно досягати поставлених цілей за допомогою якісного стратегічного планування.

2.3 Діагностика організації бізнес-процесів на АТ «Мотор Січ»

Результативність бізнес-процесів показує, як саме було досягнуто мети за рахунок впровадження інноваційних дій на підприємстві, тобто кількісний рівень впровадженої інновації, а ефективність дасть можливість оцінити якісний ступінь задоволення в процесі запровадження новітніх заходів на підприємстві

відповідно до розрахунку кількісних показників інноваційної діяльності на підприємстві. Діагностику рівня інноваційного розвитку АТ «Мотор Січ», доцільно здійснювати на основі системного підходу, який розглядає підприємство як відкриту систему, тобто, з одного боку підприємство розглядається як система, що складається з цілого ряду взаємодіючих складних підсистем, а з іншого боку, як єдине ціле по відношенню до її зовнішньому середовищі. Системний аналіз дозволяє забезпечити керівництво акціонерного товариства інформацією для інтеграції прийнятих рішень не тільки в часі, що обумовлює безперервність рішень, але і в просторі, що передбачає узгодження різних рішень як за напрямками, так і за рівнем. Другим найважливішим принципом аналізу є комплексність. Комплексна оцінка результатів діяльності являє собою підсумок багатостороннього дослідження сукупності показників, що відображають більшість аспектів господарських процесів, і містить узагальнюючі висновки про результати діяльності організації з якісними і 20 кількісними відмінностями досягнень даного об'єкта за певний період часу від бази порівняння. Комплексна оцінка охоплює багато умов і результати комерційної діяльності організації, фінансові та нефінансові аспекти господарської діяльності. Оцінка інноваційного потенціалу дозволяє правильно визначити стан і готовність АТ «Мотор Січ» до інноваційних перетворень і може бути здійснена різними способами.

Кадрова політика АТ «Мотор Січ» засновується на принципи наступності поколінь, забезпеченні виробництва висококваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшенні рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та чисельності працюючих. В 2020 р. кадрова політика АТ «Мотор Січ» була спрямована на створення учбово-науково-виробничих комплексів із цілим рядом навчальних закладів м. Запоріжжя, Запорізької області й України, у тому числі з урахуванням реалізації програм дуальної форми навчання для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству. Наразі пріоритетними напрямками залишаються забезпечення підприємства кваліфікованими робітниками й фахівцями, розвиток кадрового резерву,

оптимізація структури й чисельності працюючих, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, в першу чергу для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту всіх працівників й розвиток інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Січ» [30].

Розрахуємо показник рівня інноваційного потенціалу розвитку АТ «Мотор Січ» (табл. 2.6) [18]:

Таблиця 2.6 – Показники рівня інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» за 2018-2020рр. [18]

Вид показника	Відповідні коефіцієнти	Вагомість	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Виробничо-технологічні показники	коефіцієнт оновлення продукції;	0,5	0,13	0,16	0,17
	коефіцієнт основних виробничих фондів;	0,55	0,12	0,11	0,13
	коефіцієнт фондовіддачі;				
	коефіцієнт матеріаломісткості;				
	коефіцієнти механізації та автоматизації виробництва;	0,75	2,11	1,92	1,52
	коефіцієнт прогресивності технологій.	0,64	0,43	0,4	0,45
		0,81	0,39	0,46	0,52
Науково-технічний показник	коефіцієнт наукомісткості	0,76	0,13	0,18	0,22
Фінансово-економічні показники	коефіцієнт самофінансування;	0,54	0,15	0,19	0,16
	коефіцієнт використання позиченого капіталу;	0,51	0,41	0,46	0,51
	коефіцієнт витрат на придбання результатів НДДКР;	0,89	0,26	0,28	0,27
	коефіцієнт рентабельності інноваційної продукції;	0,9	0,51	0,54	0,52
	коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції;	0,87	0,31	0,35	0,32

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Трудові показники	коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт частки спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи	0,25 0,38	0,12 0,33	0,14 0,35	0,18 0,39
Показник рівня інноваційного потенціалу розвитку (ПРІПР)			4,01	4,12	3,99
Середнє значення ПРІПР			4,04		

Кожна організація перебуває та функціонує у середовищі. Кожна дія всіх без винятку організацій можлива лише у тому випадку, якщо середовище дозволяє його здійснення. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Вона містить у собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а отже, існувати та виживати у певному проміжку часу. “Зовнішнє середовище є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідні підтримки її внутрішнього потенціалу належному рівні. Організація перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість виживання”. Внутрішнє середовище організації – це частина загального середовища її діяльності, що перебуває у межах організації. Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього середовища, одержуючи з нього все необхідне для того, щоб реалізовувати своє призначення, і пропонує їй результати своїх зусиль щодо перетворення ресурсів на продукцію та послуги. Це середовище постійно і напряму впливає на функціонування організації.

Підприємство має високу кваліфікацію серед працівників, тому що в основі кадрової політики АТ «Мотор Січ» є принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами,

збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих на підприємстві, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток 68 інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Січ». Підприємство самостійно розробляє систему управління працею персоналу, включаючи систему винагороди. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою, яка відповідає особливостям виробничо-трудових процесів на підприємстві. Мотивація охоплює широкий перелік методів: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі та їх винагородження, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці. Тим не менш, працівники підприємства скаржаться, що систему мотивації необхідно переглянути та внести актуальні корективи. Однак відсутнє використання сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації саме промислово-виробничого персоналу, належним чином мотивують лише керівників, відсутня належна оцінка рівня компетенції персоналу на всіх ланках управління. Кадрова політика АТ «Мотор Січ» має виключно функціональний характер, що несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом. Дана система та більшість бізнес-процесів не відповідають міжнародним вимогам та стандартам. До недоліків також можна віднести відсутність автоматизованих систем контролю інформації та виробництва, використання яких призводить до зниження ризиків, зменшення кількості дефектів у виробництві продукції та виробничого травмування робітників. [31]

Проаналізувавши консолідований звіт про фінансові результати підприємства, можна побачити, що у 2019 рр. прибуток склав 747,353 тис. грн, у

2020 рр. збиток склав 671,792 тис. грн, у 2021 рр. прибуток склав 636,717 тис. грн, за 9 місяців 2021 рр. прибуток склав 920,027 тис. грн. Це свідчить про нестабільний рівень доходів підприємства. Виходячи з аналізу основних показників роботи підприємства АТ «Мотор Січ» можна побачити, що адміністративні витрати в 2019 рр. склали 1482211 тис. грн., у 2020 рр. 1315953 тис грн., у 2021 рр. 1214850 тис. грн., що свідчить про стабільно високі адміністративні витрати. З огляду на те, що попит на продукцію авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення і збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Також серед проблем на підприємстві визначають недосконалість чинного валютного законодавства [32].

Підприємство активно працює над проектами з ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ (Мі-17), Мі-24 та Мі-2 і оснащення їх новими двигунами ТВ3117ВМА-СБМ1В різних модифікацій і АИ-450М, це дозволяє поліпшити експлуатаційні характеристики вертольотів. Підприємство провадить роботи з освоєння ремонту вертолітних агрегатів для різних типів вертольотів, запуску власного виробництва, лопатей несучого й кермового гвинтів для вертольотів, працює над цілим переліком нових розробок з вертолітної тематики й активно пропонує нову продукцію та послуги на традиційних і нових ринках. Від цього виду діяльності одержано біля 15,0% доходу підприємства. Щоб продукція «Мотор Січ» продовжувала бути конкурентоспроможною, необхідно її модернізувати за рахунок застосування найкращих матеріалів та технологій, зниження витрат у виробництві. Це вимагає інвестицій у розробку та виробниче обладнання, котрих у підприємства немає, тому слід також здійснити пошук інвесторів. КНР почала освоювати виробництво авіаційних двигунів ще з 70-х років минулого сторіччя. Мотори китайського виробництва працездатні, проте мають гірші характеристики якості та менші ресурси, ніж оригінальні «Мотор Січі». Тому, незважаючи на можливий запуск свого підприємства в Китаї, запорізькі двигуни будуть довго затребувані замовниками Піднебесної". У 2020 році на проведення НДДКР витрачено 9,2 млн. грн. Крім науководослідних

розробок, підприємство веде постійну роботу з впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів, продукції загального технічного призначення та медичного призначення, модернізації та ремоторизації вертолітної техніки. У 2020 році на вказані цілі витрачено 227,0 млн. грн. Також в 2020 році кадрова політика підприємства була спрямована на створення учбово-науково-виробничих комплексів із цілим рядом навчальних закладів Запоріжжя, області й України, у тому числі з урахуванням реалізації програм дуальної форми навчання для забезпечення цільової підготовки персоналу та створення кваліфікованих працівників, які необхідні підприємству.

Реклама на підприємстві майже повністю відсутня. Єдине, що можна згадати, це вірусне відео 2013 року о продукції АТ «Мотор Січ», до якого підприємство не мало жодного стосунку. Реклама була зроблена молодим режисером із Києва Андрієм Приймаченком, котра стала інформаційним приводом для американських, європейських, російських, українських та багатьох інших ЗМІ. Відеоролик був поширений у таких відомих ЗМІ як: американський сайт The Aviationist, польський Sfora, «Коментарі» та УНІАН, львівський «Експрес», «Аргументи і факти в Україні» та харківський АТН. Новину про рекламу заводу без зазначення джерела опублікувало «Радіо Свобода». аналогічні повідомлення з’явились на російськомовному каналі Israel 7 і литовському сайті Balsas. Підприємство АТ «Мотор Січ» дізналось про рекламу і відреагувала на вірусне відео лише на четвертий день, що показало незацікавленість у тому, як показують підприємство.

Висока якість та надійність продукції АТ «Мотор Січ» свідчить про високий ступінь задоволеності продукцією, що формує позитивний вплив на споживача. Основним джерелом надходження коштів АТ «Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує

капітальний ремонт і середній ремонт, обслуговування після продажу авіаційної та наземної техніки, надає послуги експлуатації. Ринки збуту продукції підприємства умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. У далекому зарубіжжі основними споживачами минулого року були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, Бангладеш. Довгостроковими контрактами підкріплено співробітництво з перспективними партнерами зі Словаччини, Чехії, Іспанії, Португалії, Польщі, В'єтнаму, Перу, Колумбії, Канади, Мексики та інших країн далекого зарубіжжя. Широка мережа представництв по всьому світу активно працює та надає допомогу в проведенні рекламних компанії і маркетингових досліджень, пошуку нових споживачів, оперативно інформують про всі зміни в кон'юктурі ринків, що дозволяє вигідно укладати контракти; в країнах СНД – компанії, з якими АТ «Мотор Січ» має тривалі партнерські відносини, вертольотобудівне, літакобудівні, ремонтні заводи. Для партнерів з країн СНД поставлялися і ремонтувалися цивільні авіадвигуни різних типів і модифікацій, виконувався капітальний та середній ремонт, поставлялися запасні частини і надавалися послуги з конструкторсько-технологічного супроводу ремонту авіадвигунів виробництва АТ «Мотор Січ». Крім продукції авіабудування, у 2016 році виконувалися численні контракти зі споживачами продукції промислового призначення – нафтовидобувними, газодобувними і енергетичними компаніями. Підприємство постачало газотурбінні приводи потужністю 6,3 МВт і 2,5 МВт, запасні частини та комплектуючі до газотурбінних приводів і електростанцій різної потужності, виконувало ремонт приводів і редукторів для газотурбінних електростанцій, ремонт модулів вільної турбіни, призначених для газотурбінних електростанцій потужністю 20 МВт; в Україні – для потреб Міністерства оборони підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни сімейства ТВ3-117 і вертольоти, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій, техніки наземного застосування для інших замовників. Найбільш великими українськими споживачами у 2016 році були МО України, ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп), ДП «Антонов» (м. Київ), ДП «Укрспецекспорт».

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Адаптація інструментів управління бізнес-процесами для підприємства машинобудівної галузі

З метою забезпечення успішності діяльності підприємствам машинобудівної галузі необхідно постійно розвиватися та підвищувати кваліфікацію, вдосконалювати свої бізнес-процеси у відповідності до сучасних ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань партнерів та споживачів [32].

Поліпшення бізнес-процесів – системний підхід, що дозволяє підприємству оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності [33].

Дослідження стану впровадження процесного підходу до управління показало певну відсутність зацікавленості в оптимізації на українських підприємствах. Вітчизняним підприємствам з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей необхідно реорганізувати систему управління на основі процесного підходу та приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації [34].

Вдосконалення бізнес-процесів підприємств може відбуватися різними шляхами: через постійне поліпшення процесів і періодичні радикальні зміни. Перший спосіб здійснюється за умови, коли підприємству не потрібні різкі зміни. Другий шлях використовується, коли необхідні переробки у зв'язку з істотними змінами в діяльності, наприклад, з проведенням комплексної

автоматизації, виходом на ринок нової продукції тощо. Цей підхід дозволяє максимально уникати застосування нових технологій до старих процесів. Техніка радикальної оптимізації бізнес-процесів дістала назву реінжинірингу.

Відмінність оптимізації від реінжинірингу в цілому полягає в швидкості отримання результатів обсягах робіт і сутності змін. Відмінності між реінжинірингом та оптимізацією бізнес-процесів наведені у таблиці 3.1 [35].

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз методів оптимізації

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
Об’єкт			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
Мета			
Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
Результат			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт, зниження витрат
Недоліки			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення радикальних змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов’язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу
Переваги			
Інструментарій та способи підвищення якості пов’язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

Процесний підхід має чимало переваг порівняно з реінжинірингом. Добре адаптовані до мінливих умов зовнішнього середовища підприємства відрізняються цим від проектів з реінжинірингу, де відсутня довгострокова стратегічна адаптованість.

Особливо актуальна та важлива оптимізація для вдосконалення бізнес-процесів у підприємствах машинобудівної галузі, які мають безліч складних процесів, оскільки дозволяє врахувати вплив ресурсів і ринку. Але найліпший ефект відбувається у випадку комбінації процесного підходу до бізнес-процесів, як першого етапу побудови процесної організації, та оптимізації процесів на другому етапі побудови процесної організації [36].

Підсумовуючи все це, можна виділити такі переваги процесного підходу до бізнес-процесів підприємств як: скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; формування у працівників підприємства та керівників чіткого усвідомлення того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення конкретних цілей; впровадження зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності; можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій; можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну; зростання керованості підприємства; поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000; зростання інвестиційної привабливості підприємства [37].

Щоб здійснити більш якісну та кількісну оцінку рівня забезпечення якості оптимізації бізнес-процесів на підприємстві АТ «Мотор Січ» розглянемо методичний підхід до інтегральної оцінки якості бізнес-процесу на основі використання часткових, структурних та групових показників, які дозволяють кількісно оцінити отримані групи факторів (табл. 3.2) [38].

Таблиця 3.2 – Оцінка рівня забезпечення якості оптимізації бізнес-процесів на АТ «Мотор Січ» [38]

Групові показники	Структурні показники	Часткові показники
1. Соціально-психологічні	1.1. Рівень освітньої структури персоналу та раціональності його використання	1.1.1. Професійно-кваліфікаційна структура працівників
		1.1.2. Раціональність використання персоналу
	1.2. Рівень компетенції працівників	1.2.1. Якість підготовки працівників
		1.2.2. Підвищення кваліфікації працівників
	1.3. Рівень трудової та творчої активності персоналу	1.3.1. Виконання трудових завдань
		1.3.2. Якість роботи персоналу
		1.3.3. Творча активність працівників
		1.3.4. Трудова дисципліна
	1.4. Рівень задоволеності персоналу	1.4.1. Рівень заробітної плати працівників
		1.4.2. Стабільність кадрів
2. Техніко-технологічні	2.1. Рівень якості виробничого процесу	2.1.1. Безперервність процесу
		2.1.2. Спеціалізація елементів процесу
		2.1.3. Повторюваність робіт
		2.1.4. Паралельність виконання робіт
		2.1.5. Пропорційність елементів процесу
		2.1.6. Ритмічність (рівномірність) виробництва
		2.1.7. Стійкість процесу
	2.2. Рівень якості логістичного забезпечення	2.2.1. Сертифікованість сировини та матеріалів
		2.2.2. Якість сировини та матеріалів
	2.3. Рівень якості технології та технічного обслуговування	2.3.1. Швидкість усунення технічних несправностей
		2.3.2. Технічна досконалість технології
3. Організаційно-економічні	3.1. Витрати на якість	3.1.1. Загальні витрати на якість
		3.1.2. Питома вага витрат на попередження браку в загальних витратах на якість
	3.2. Витрати на інновації	3.2.1. Витрати на вдосконалення бізнес-процесу
		3.2.2. Показник витрат на НДДКР

Процесний підхід бізнес-процесів підприємств є ефективним засобом забезпечення ефективності діяльності підприємств в мінливих сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам партнерів і споживачів. В результаті проведеного дослідження були виділені головні принципи та критерії оптимізації. Для максимізації якості бізнес-процесів на підприємствах України необхідно використовувати такі методи

оптимізації, які дозволять забезпечити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого. Проведений аналіз та групування основних методів вдосконалення полегшить їх вибір для практичного застосування на підприємствах та призведе до подальшого успіху та міцній позиції на ринку проекту [39].

3.2 Обґрунтування моделі управління бізнес-процесами з урахуванням специфіки галузі

Моделювання бізнес-процесів використовується бізнес-аналітиками та менеджерами з метою підвищення ефективності та якості процесів. Великим компаніям складно забезпечити належний рівень дисципліни у виконанні і технологічному аспекті без формалізації та опису своїх бізнес-процесів. Формалізація та опис цих процесів стають ключовими умовами для автоматизації. Взаємозв’язана система бізнес-процесів включає в себе всі завдання і функції структурних підрозділів, які необхідно виконувати в ході діяльності компанії. Моделювання бізнес-процесів дозволяє закріпити функції не лише за конкретними структурними підрозділами, але й за окремими фахівцями, незалежно від обсягу персоналу компанії та її етапу розвитку. Зі зростанням чисельності персоналу та створенням нових структурних підрозділів можна гнучко перерозподіляти функції і завдання між ними.

Моделювання бізнес-процесів дають змогу забезпечити доступність усіх господарських операцій, дозволяє побачити, як функціонує підприємство за рахунок подання існуючих в організації бізнес-процесів у вигляді графічних, табличних і текстових документів; дає можливість аналізувати передбачувані наслідки проблем на тому або іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти й виправити виявлені помилки; створює передумови до постійного вдосконалювання й покращення керування підприємством.

Завдання, що можна розв’язати за допомогою розроблених моделей бізнес-процесів гуртуються на представленні діяльності підприємства й прийнятих у ньому технологій у вигляді ієрархічних схем бізнес-процесів, що забезпечують наочне подання про функціонування підприємства; побудови раціональної та ефективної організаційно-управлінської структури; впорядкуванні інформаційних потоків (у тому числі документообігу) усередині підприємства; розробці й побудови раціональних технологій роботи підрозділів підприємства; підвищенні керованості бізнесу; аналізі вимог і проектування специфікацій корпоративної інформаційної системи; регламентації службових функцій, розробка положень про відділи й посадові інструкції [39].

Методами моделювання у розробці управління бізнес-процесам є:

1) функціональне моделювання (нотація IDEF0);

2) моделювання потоків даних (нотація DFD);

3) моделювання потоків робіт (нотація IDEF3).

Характеристики методів моделювання в управлінні бізнес-процесами наведені в табл.3.3 [39]

Таблиця 3.3 – Методи моделювання в управлінні бізнес-процесами [39]

Назва	Характеристика
1	2
IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling)	Бізнес-процес представлений як набір робочих елементів, що взаємодіють між собою через обмін інформаційними та матеріальними потоками, використовуючи людські та виробничі ресурси. Ці роботи взаємодіють між собою, і вони використовуються в процесі виконання кожної роботи. Функціональне моделювання дозволяє провести системний аналіз бізнесу
DFD (Data Flow Diagramming)	Моделювання потоків даних, або діаграми потоків даних. Вони можуть доповнити інформацію, яка вже міститься в моделі IDEF0, оскільки вони описують потоки даних і дозволяють відслідковувати обмін інформацією всередині системи між бізнес-функціями та системою загалом, а також зовнішнім інформаційним

	середовищем.

Продовження табл. 3.3

1	2
IDEF3	Моделювання потоків робіт. Відмінною особливістю IDEF3 є можливість опису логіки взаємодії інформаційних потоків, послідовності виконання робіт і сценаріїв взаємодії, що не завжди може бути точно описано діаграмами IDEF0 та DFD. IDEF3 доповнює модель бізнес-процесу, дозволяючи описувати логіку побудови системи.

Основні етапи моделювання бізнес-процесів включають:

Етап 1: Аналіз первинних вимог і підготовка до проведення робіт. На цьому етапі проводиться розробка та затвердження методики ведення проекту, визначення цілей моделювання бізнес-процесів, формування робочих груп, навчання членів робочої групи та детальне планування робіт.

На етапі 2 проводиться моделювання та аналіз бізнес-процесів у поточному стані (модель AS-IS). Ця модель відображає ситуацію на підприємстві на момент обстеження, включаючи організаційну структуру, взаємодію між підрозділами, існуючі технології, автоматизовані та неавтоматизовані бізнес-процеси та інше. Це дозволяє зрозуміти, як саме функціонує підприємство в той час і виявити недоліки для подальшого поліпшення управління підприємством.

На етапі 3 створюється модель бізнес-процесів у бажаному стані (модель TO-BE). Ця модель інтегрує перспективні пропозиції від керівництва, співробітників підприємства, експертів і системних аналітиків. Вона дозволяє сформулювати бачення нових раціональних технологій роботи підприємства. На цьому етапі розробляються різні варіанти моделей бізнес-процесів «як має бути», аналізуються їх за обраними критеріями, вартістю і документуються перспективні бізнес-процеси, включаючи розробку регламенту, коригування службових функцій та створення нової документації, заснованої на регламенті бізнес-процесів, включаючи положення про відділи та посадові інструкції.

На етапі 4 проводиться супровід змін при впровадженні бізнес-процесів «як має бути». Це включає вибір пріоритетів для впровадження на основі розрахованої економічної ефективності, оцінку необхідних ресурсів та ризиків, а також детальне планування етапу впровадження [40].

Далі розглядається кілька ключових принципів вдосконалення бізнес-процесів [40]:

1. Постійний аналіз і пошук найкращих рішень у відповідних галузях.

2. Вертикальна і горизонтальна оптимізація бізнес-процесів, включаючи надання співробітникам більших повноважень та зменшення кількості рівнів функціональної ієрархії, а також зменшення часу та кількості процедур.

3. Спрямованість бізнес-процесу на досягнення кінцевого результату.

4. Доручення виконання процесу тим, хто отримає результат.

5. Включення функцій з обробки інформації у бізнес-процес.

6. Об’єднання операцій, виконуваних різними співробітниками, в одну.

7. Прийняття самостійних рішень виконавцями та вбудовування механізмів контролю.

8. Фіксування інформації лише один раз у джерелі цієї інформації.

9. Мінімізація кількості узгоджень, щоб зменшити зайву бюрократію.

Ці принципи сприяють оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності підприємства.

На ринку машинобудування і авіабудування існує значна конкуренція, і це супроводжується постійними інноваціями не лише в технологіях, але й в маркетингу, обслуговуванні після продажу, підходах до модернізації виробництва для зниження собівартості та підвищення ефективності. У світовому авіабудуванні авіабудівні корпорації розширюють свої функції, включаючи маркетинг, розробку, фінальне збирання і обслуговування після продажу. Також спостерігається тенденція передачі виробництва окремих систем і компонентів інтегрованим структурам через аутсорсинг. На глобальному ринку конкурують не тільки окремі літаки, але й ефективні корпорації з використанням своїх ресурсів та компетенцій. Це призводить до

потреби трансформувати модель управління бізнес-процесами на авіабудівних підприємствах.

В Україні більш поширена приватно-державна модель організації авіабудування, яка базується на кооперації та партнерстві постачальників ресурсів, матеріалів, дрібносерійних вузлів і модулів, які функціонують у конкурентному середовищі. Сучасна модель організації виробництва в авіабудуванні включає в себе аутсорсинг.

Головними підрозділами сучасного авіабудівного заводу є [41]:

–дослідно-конструкторське бюро, яке відповідає за проектування, перспективні та експериментальні дослідження, сертифікацію, супровід серійного виробництва і експлуатацію;

–дослідне виробництво, яке виготовляє експериментальні зразки авіаційної техніки;

–літно-випробувальна база, де проводяться льотні випробування, доопрацювання та сертифікація літаків, а також навчання льотного і технічного персоналу;

–служби провідних фахівців з проектів.

У новій системі управління бізнес-процесами виробництва організаційна структура формується через розподіл літакобудівного циклу між основними центрами відповідальності, такими як центр виробництва, центр експлуатації, центр послуг аеропортів та центр навчання.

Така трансформація управління бізнес-процесами в авіабудуванні дозволяє досягнути ефективності та оптимізації виробництва шляхом збільшення уніфікації та оновлення продуктової лінійки. Такі зміни можуть покращити роботу авіабудівних підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність.

За такої стратегії, виробнича політика АТ «МОТОР СІЧ» спрямована на уникнення конфліктів з окремими відділами та функціональними службами під час планування. Компанія обмежується декількома видами продукції, стандартизованими угодами та активно не вступає в конфлікти з конкурентами.

Подібні зміни можуть бути впроваджені в практику управління авіапідприємством, включаючи вищий та середній менеджмент. Однак існує ситуація, коли стратегічні плани авіапідприємства фокусуються на підвищенні виробничої ефективності та ефективності основного персоналу, не надаючи належної уваги топ-менеджменту, управлінню знаннями та підготовці персоналу для майбутніх викликів.

Організаційні зміни та впровадження системи оцінки ефективності менеджменту, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством, можуть стикатися з декількома загрозами та помилками. До них включають надмірну впевненість та самозаспокоєння, нерозуміння необхідності створення команди реформаторів з відповідною компетентністю та впливом на персонал, недостатню здатність до ефективної співпраці, невміння формулювати чіткі цілі реформ, неефективну систему внутрішнього інформування та проблему не вистачає швидких позитивних змін або передчасного святкування успіху. Окрім того, впровадження системи оцінки ефективності менеджменту може бути неефективним в певних умовах, таких як криза в компанії, відсутність довіри між керівниками, стратегічна невизначеність, низький масштаб бізнесу, недолік ініціативності серед співробітників та відсутність відкритого інформаційного середовища.

Процес розробки та впровадження системи оцінки ефективності менеджменту є критично важливим для проекту на АТ «МОТОР СІЧ» та повинен покликаний підняти підприємство на новий рівень управління. Ключовими факторами успішного впровадження такої системи є адекватна попередня оцінка ситуації в компанії, висока компетентність команди спеціалістів, які займаються розробкою системи, а також ефективне використання управлінських інструментів, таких як проектний менеджмент і бізнес-процесний підхід, на всіх етапах проекту [41].

На останньому етапі важливі вимоги до системи управління включають в себе формалізацію процесу стратегічного управління, стійкість організаційної структури та інформаційний потенціал компанії для збору та аналізу даних для

розрахунку показників. Крім цього, функція контролінгу повинна бути належно реалізована для ефективного аналізу інформації та забезпечення стабільності системи управління в цілому.

Щоб запобігти провалу реорганізації бізнес-процесів на АТ «Мотор Січ» потрібно знати які саме помилки найчастіше виникають при спробах реорганізації бізнес-процесів [42]:

– зафіксування існуючого процесу: найбільш грубою помилкою є намагання впровадити реорганізацію, коли фактично не відбувається жодних суттєвих змін, і нові процеси обмежуються лише косметичними змінами;

– розфокус на бізнес-процесах: надмірна увага до інших аспектів, поза бізнес-процесами, є помилкою. Ціль повинна бути чітко зорієнтована на бізнес-процеси;

– ігнорування всього, крім перепланування: Реорганізація повинна охоплювати організацію робочих місць, структури підприємства, методів керування і багато іншого, пов'язаного з процесами;

– неувага до цінностей і переконань співробітників: співробітникам потрібно створити мотивацію для участі у реорганізації, а не просто запустити нові процеси;

– задоволення незначними результатами: малі поліпшення можуть ускладнити розуміння реального функціонування процесів;

– жорсткі обмеження при постановці завдань: попереднє обмеження кількості розв’язуваних проблем або масштабу реорганізації призводить до неуспіху процесу;

– початок реорганізації «знизу»: реорганізація бізнес-процесів ніколи не починається знизу, оскільки працівники нижчого рівня не мають достатніх повноважень для визначення змін;

– недолік ресурсів: успішна реорганізація вимагає інвестицій, включаючи час та увагу найкращих співробітників, включаючи керівництво верхньої ланки;

– намагання не завдати шкоди нікому: важливо очікувати опір та не допустити, щоб опір поширився на всю реорганізацію.

Виходячи з цього аналізу, можна зробити висновок, що найбільш дієвою моделлю управління бізнес-процесами на АТ «Мотор Січ» є перепроектування бізнес-процесів, що дозволить не переробляти всю систему та починати з нуля, а здійснити детальний аналіз вже існуючих бізнес-процесів і не створювати повністю нового варіанту процесу бізнесу. Підприємству вигідніше привести існуючий процесу до вигляду, найбільш відповідного його стратегічним цілям.

Також процесний підхід до бізнес-процесів на підприємстві є ефективним засобом забезпечення ефективності діяльності підприємств в нестабільних сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам партнерів і споживачів.

Використання процесного підходу та моделі перепроектування систем в процесі оцінки ефективності менеджменту допоможе вивчити вплив різних чинників на бізнес-процеси на підприємстві, що дозволить краще розуміти важливі аспекти та приділити увагу основним питанням та найбільше підходять за всіма показниками до використання на АТ «Мотор Січ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення, сформовано та вирішено актуальне наукове завдання – теоретичне обґрунтування і розробка методичних підходів до управління та розробці моделі управління бізнес-процесами на авіапідприємстві АТ «Мотор Січ». Результати та висновки роботи ґрунтуються на використанні наукових здобутків у галузі управління бізнес-процесам та стратегічними змінами на авіапідприємствах та мають суттєве значення для розробки ефективної моделі функціонування вітчизняної авіаційної галузі.

В дослідженні були визначені фактори, які впливають на здатність підприємства прийняти у роботу ту чи іншу модель управління бізнес-процесами. Фактори розробки моделі управління бізнес-процесами підприємства діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки впливу кожного окремого фактору. Існують декілька класифікацій моделей та підходів до управління, які наведені в даному дослідженні.

Проведена комплексна оцінка фінансово-економічного стану АТ «Мотор Січ», одного з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок.

При дослідженні впливу процесів глобалізації на основні фактори конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» були визначені стратегічні цілі промислового розвитку: підвищення конкурентоспроможності економіки і забезпечення входження України до кола більш економічно розвинутих країн світу за рахунок створення сучасного, інтегрованого у світове виробництво і здатного до інноваційного розвитку промислового авіабудівного комплексу.

Розглянуто проблеми та перспективи зміцнення позицій АТ «Мотор Січ» на регіональному та світовому галузевих ринках, роль держави у формуванні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на

світовому ринку авіабудування та впровадження змін до бізнес-процесів на підприємстві.

Проведений у кваліфікаційній роботі магістра аналіз бізнес-процесів на підприємстві АТ «Мотор Січ» дозволив зробити такі висновки:

1. Проходження української авіапродукції сертифікації за європейським нормам спроможне забезпечити ефект синергії за рахунок збільшення внутрішнього попиту в процесі кооперації, що дозволить вийти на європейський ринок, який проявляє інтерес до літаків українського виробництва, але за обов'язкової умови щодо сертифікації продукції, та збільшення обсягу реалізації товарів та послуг вітчизняних авіапідприємств.

2. Українська машинобудівна галузь наразі переживає не найкращі часи через війну в країні та економічну кризу, зокрема зменшений попит на зовнішньому ринку, нестача комплектуючих матеріалів та брак кваліфікаційного персоналу.

3. Потрібне вдосконалення авіаційних двигунів та розробка нових, реалізація вертолітних проектів, модернізація газотурбінних приводів і електростанцій, реалізація маркетингових програм, щодо розширення ринку збуту продукції, участь у ярмарках та виставках, розробка комплексної системи підтримки замовників, формування молодих і перспективних кадрів, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, оптимізація витрат на управління та підвищення мотивації персоналу.

4. Для підвищення ефективності діяльності підприємства найбільш ефективною стратегією є процесний підхід та модель перепроектування бізнес-процесів на підприємстві.

5. Процесний підхід до бізнес-процесів на підприємстві є ефективним засобом забезпечення ефективності діяльності підприємств в нестабільних сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам партнерів і споживачів.

6. Перепроектування бізнес-процесів дозволить не переробляти всю систему та починати з нуля, а здійснити детальний аналіз вже існуючих бізнес-процесів і не створювати повністю нового варіанту процесу бізнесу. Підприємству значно вигідніше привести існуючий процесу до вигляду, найбільш відповідного його стратегічним цілям.

Основні механізми для впровадження такої моделі:

– аналіз поточного стану: оцінка та розуміння поточних процесів, виявлення проблем та можливостей для поліпшення;

– визначення цілей: встановлення конкретних цілей та очікуваних результатів від перепроектування;

– розробка нових процесів: створення оптимізованих процесів, які відповідають встановленим цілям;

– тестування та впровадження: перевірка нових процесів через тестування та їх впровадження в робоче середовище;

– оцінка та вдосконалення: постійний моніторинг та оцінка нових процесів з метою їхнього вдосконалення та коригування за необхідності.

Це важливий і складний процес, оскільки він може вимагати змін в культурі компанії, впровадження нових інструментів та методів роботи. Однак він може призвести до значних покращень у продуктивності, якості продукції/послуг та конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 350 с.

2. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366. (дата звернення 19.09.2023)

3. Kunaiev A. Analysis of the management effectiveness evaluation of the aircraft building enterprise by a target approach. Competitiveness of entrepreneurial structures: features and prospects. Collective monograph. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2018. P. 95-113., 232.

4. Загорянська О.Л., Косенко О.П. Формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2012. № 4. С. 35-40.

5. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. №2. С. 12-17.

6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, методи, концепції: навч. посібник. Суми, 2003. 320 с.

7. Фещур Р. В., Бортновська О. Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету; Львівська політехніка; Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 6. С. 230-238

8. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2013. №86. С.34-38.

9. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління О.М. Гончарова. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2013. №10. С. 12-18.

10. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf. (дата звернення 21.09.2023)

11. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О.Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 430 с.

12. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(08). Ч.1. С. 25-31.

13. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34. (дата звернення 28.10.2023)

14. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 370 с.

15. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 75-82.

16. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 359 с.

17. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Київ : Зовн. торгівля, 2003. 304 с.

18. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL : https://motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/ (дата звернення 23.09.2023)

19. Корчак А. О., Скоробогатова А. О. Конкурентоспроможність авіаційної галузі України на світовому ринку. *Економічний науковий електронний журнал*. Київ, 2016. URL : http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22532/1/2017-11_1-10.pdf (дата звернення 26.09.2023)

20. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. *Управління розвитком*. 2011. №4. С.135-136.

21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. С. 20–31.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

23. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 2. С. 190-195.

24. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. Вип.14. Ч.2. С. 100-104.

25. Інформація про CFM International. The Power of Light. URL : https://www.cfmaeroengines.com/about/. (дата звернення 27.09.2023)

26. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 268 с.

27. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. : Харків, ХНАДУ, 2010. 250 с.

28. Богацька Н. М., Ковальчук Д., Стратегічний потенціал підприємства. *Економічний науковий електронний журнал*. 2012. №10. URL : http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/732 (дата звернення 12.11.2023)

29. Іванова Н. С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства URL : http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/pdf. (дата звернення 25.09.2023)

30. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 420 с.

31. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водногогосподарства та природокористування*. Полтава, 2007. С. 20–28.

32. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 14-20.

33. Нікітіна А. В. Система управління економічною безпекою підприємств URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2012_8/25SUE.pdf. (дата звернення 20.10.2023)

34. Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6 (ч. 2). С.34-39.

35. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах INDUSTRY 4.0. в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. 18 с.

36. Сутність і класифікація бізнес-процесів у сучасній науці. URL : https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib. (дата звернення 25.10.2023)

37. Конкурентна позиція: електронний словник. URL : http://www.udv.by/vocabulary/konkurentnajapozitsija.html. (дата звернення 20.09.2023)

38. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля : право та економіка: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф*. (м. Львів,3-9 березня. 2013 р.). Львів, 2013. С. 58-59.

39. Климчук М. М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. *Економічні науки*: Зб. наук. пр. 2011. Вип. 7. С. 12-17.

40. Інформація про Safran. 2016. URL: https://www.safran.ru/media/20160426_safran-sushchestvennyy-rost-oborota-v-pervom-kvartale-2016-goda (дата звернення 14.09.2023)

41. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 3-6 березня. 2008 р.). Харків : ХДУХТ, 2008. С. 43-46.

42. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.