

3. Kovtun, I.E. Analiz systemy upravlinnia personalom pidpriemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yii udoskonalennia, *Molodyi Vchenyi – Young scientist*, 2016, no. 6 (33), pp. 46–50 [in Ukrainian]
4. Lisak, V.Y., Komarnitskaya, O.M. Metodychni pidkhody do otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva, *Intellect XXI – Intellect XXI*, 2017, no. 1, pp. 150–156 [in Ukrainian]
5. Lobza, A.V., Shcherbina, K.V. Rozrobka systemy otsinky personalu pidpriemstva: realizatsiia pidkhodu KPI, *Molodyi Vchenyi – Young Scientist*, 2018, no. 12 (64), pp. 291–296 [in Ukrainian]
6. Symochko, M.I. Audyt personalu yak element upravlinnia diialnistiu torhovelnykh pidpriemstv, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu – Science News of Uzhgorod University*, 2017, no. 2/1 (49), pp. 277–281 [in Ukrainian]
7. Shapoval, O.A. Mistse otsiniuvannia v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 2016, no. 10, pp. 550–553 [in Ukrainian]
8. Shvets, V.I., Ivanova, M.I., Sannikov, S.F. Osoblyvosti motyvatsii personalu v konteksti oplaty pratsi, *Prychornomors'ki ekonomichni studii – Black Sea Economic Studio*, 2017, no. 13–1, pp. 219–223 [in Ukrainian]
9. Yashkina, N.V. Hreidynh yak suchasnyi metod otsiniuvannia efektyvnosti pratsi personalu, *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and suspension*, 2018, no. 17, pp. 410–419 [in Ukrainian]
10. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. Available at: <https://hbr/management/804137> (accessed 24.02.2020).
11. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. Available at: <https://hbr/management/822342> (accessed 24.02.2020).

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

УДК 33.330.3

Мельник А.О., д.е.н., професор,
завідувачка кафедри бізнес-економіки та туризму
Київського національного університету технологій та дизайну
Melnyk A.O., Associate Professor of Economics, Professor,
Head of the Department of Business Economics and Tourism
at Kyiv National University of Technology and Design
<https://orcid.org/0000-0002-4051-3033>

Соловійова Т. М., студентка заочної форми навчання,
освітнього ступеня «Магістр», спеціальність 051 Економіка
Soloviova T. M., the correspondence student
of the educational degree "Master" Specialty 051 Economics

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Київський національний університет технологій та дизайну

У даній статті розглядається реінжиніринг бізнес-процесів, як один із методів інноваційного розвитку підприємств. Сьогодні реінжиніринг бізнес-процесів інтенсивно впроваджують та застосовують у багатьох вітчизняних підприємствах, з метою підвищення ефективності ведення підприємницької діяльності та формування конкурентоспроможного підприємства у сучасних ринкових умовах. Проаналізовано різноманітні трактування вітчизняними та іноземними науковцями сутності категорії «реінжиніринг бізнес-процесів» та описано еволюцію даного поняття. Досліджено дотичне поняття «реструктуризація підприємства», яке є важливим для даного дослідження, оскільки являє собою принципову зміну всіх видів діяльності на підприємстві. Окреслено передумови, які слугують для втілення реінжинірингу бізнес процесів до інноваційної діяльності підприємств. Охарактеризовано процес розробки аргументів, котрий надає додаткові переваги підприємству, з метою переконання співробітників для застосування реінжинірингу. Виокремлено перелік проблем, з якими стикаються компанії у процесі своєї діяльності, та котрі може вирішити реінжиніринг бізнес процесів. Визначено основні переваги та недоліки від впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Надано перелік відомих світових компаній, такі як: Tech Mahindra, General Motors Corporation, Dell, Ford Motor Company, British Telecom та інші компанії, які застосовували реінжиніринг як інструмент для управління своїми бізнес-процесами, та котрий позитивно вплинув на ефективність функціонування даних підприємств. Наведено наочний приклад застосування реінжинірингу бізнес-процесів в діяльності американської страхової компанії Mutual Benefit Insurance, котрий ефективно позначився на діяльності даної компанії. Реінжиніринг бізнес процесів розглядається як система корінних перетворень бізнес-процесів на

підприємстві, котрі сприяють виходу підприємств з кризової ситуації, та прискоренню адаптації даного підприємства до сучасних ринкових умов, а також його фінансового оздоровлення та системного оновлення.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, інноваційний розвиток підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів.

FEATURES OF THE APPLICATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING AT DOMESTIC ENTERPRISES

Kyiv National University of Technologies and Design

This paper considers the business process reengineering as one of the methods of innovative development of enterprises. Today's business process reengineering is intensively implemented and applied in many domestic enterprises, in order to increase the efficiency of entrepreneurial activity and the formation of a competitive enterprise in today's market conditions. The various interpretations of the essence of the category "business process reengineering" by domestic and foreign scientists are analyzed and the evolution of this concept is described. The related concept of the term "enterprise restructuring" is researched, which is important for this analysis, as it represents a fundamental change in all activities at an enterprise. The backgrounds which serve for realization of the business process reengineering to innovative activity of the enterprises are outlined. The process of developing arguments is described, which provides additional advantages to the enterprises in order to convince the employees to apply reengineering. A list of problems are separated that companies face in the process of their activities, and which can solve the business process reengineering. The main advantages and disadvantages of the implementation of the business process reengineering in enterprises are identified. A list of well-known global companies are determined, such as Tech Mahindra, General Motors Corporation, Dell, Ford Motor Company, British Telecom and other companies that have used reengineering as a tool to manage their business processes, and which has positively affected on the efficiency operation of these enterprises. A clear example is given of the application of business process reengineering in the activities of the American insurance company Mutual Benefit Insurance, which efficient affected the activities of this company. The business process reengineering is considered as a system of radical transformations of the business processes in the enterprise, which contribute to the exit of enterprises from the crisis situation and accelerate the adaptation of the enterprise to modern market conditions, as well as its financial recovery and system renewal.

Keywords. *Reengineering, business processes, innovative development of the enterprise, reengineering of business processes.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Підвищення рівня технологічності підприємства, як правило, пов'язане з побудовою якісно нових виробничих процесів. Це передбачає не тільки вдосконалення існуючих бізнес-процесів, а й їх якісну перебудову, створення високоавтоматизованих організаційно-виробничих структур тощо. Сукупність цих заходів повинна забезпечувати істотне підвищення ефективності діяльності підприємств. З цією метою менеджмент формує конкурентну стратегію, орієнтовану на проведення глибокої модернізації виробництва. Тому головне завдання полягає не просто в удосконаленні стратегії, а в створенні організаційно-економічного механізму, що забезпечує найкращу адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища.

У практичному менеджменті існують різноманітні управлінські підходи, що дозволяють підвищити показники ефективності діяльності підприємства. Як правило, використовують сучасні інструменти управління, такі як технології «загальне управління якістю» (Total Quality Management), «виробництво точно в строк» (Just in Time Management), концепція бережливого виробництва (Lean Production), стратегія кайдзен, система канбан, і ряд інших. Однак в умовах високо конкурентного середовища досягнення високих показників найкращим чином забезпечується за рахунок застосування реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering), що базується на принципах процесного підходу до управління [1; 2; 3; 4].

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Засновниками теорії реінжинірингу вважаються М. Хаммер, Т. Давенпорт і Дж. Шорт, які визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне

перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств. Також дослідженнями проблем реінжинірингу бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Н. М. Абдікеев, М.С. Авдонина, Л. Брехт, Н. Венкатраман, Т. Гесс, М. Джонс, С.В. Ільдеменов, М. Кляйн, Т.І. Лепейко, Р. Манганелла, В.Г. Мединський, Л.Н. Оголева, Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов, М. Портер, М. Робсон, П. А. Страсман, Ф. В. Тейлор, С.В. Рубцов, Б.І. Табачнікас, Ю. Ф. Тельнов, Дж. Тенг, Ф. Уллах, Дж. Чампі та ін. І все ж таки, сучасний стан проблеми здійснення реінжинірингу бізнес-процесів потребує більш глибокого вивчення та якісного дослідження методик реінжинірингу, вдосконалення вже існуючих механізмів в рамках адаптації для подальшого застосування вітчизняними підприємствами в умовах сучасної економіки.

Цілі статті. Мета дослідження - вивчити теоретичні основи BPR, а також дослідити напрямлення впливу BPR на розвиток компанії та її фінансову результативність. Завданням дослідження є дослідження теоретичних основ BPR; вивчення етапів упровадження BPR; відзначення плюсів і мінусів упровадження BPR.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Суть реінжинірингового підходу аж ніяк не нова - ще на початку XX ст. Ф. Тейлор в своїх «Принципах» стверджував необхідність відмови від зайвих і не приносять вигоди для організації операцій. А. Файоль, підтримуючи Ф. Тейлора в його поглядах, вважав, що менеджмент - це сукупність універсальних принципів, яким можна навчити, якщо їх правильно визначити. Він розробив список з 14 принципів, перший з яких стосувався розподілу праці і називався «Принцип поділу праці для того, щоб діяльність була більш продуктивною». Функціональна спеціалізація була також центральною темою у Макса Вебера, автора терміну і теорії бюрократії [5].

Витоки реінжинірингу ми також зустрічаємо в працях радянського вченого А.А. Богданова. У своїй «Тектології» А.А. Богданов на прикладах доводив необхідність суттєвих змін в трудових процесах, які не тягнуть до створення додаткового продукту [6].

Вперше поняття «реінжиніринг» ввели М. Хаммер і Дж. Чампі. Вони визначили реінжиніринг як «принципове переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу і оперативності» [7, с. 24]. Незабаром після цього була опублікована стаття, в якій пропонувався схожий підхід до організаційних змін. Т. Давенпорт і Дж. Шорт називали його перепроєктування або ре дизайном бізнес-процесів і поставили в центр обговорення поняття «інновації бізнес-процесів». Поняття інновації бізнес-процесу містить в собі «передбачення нових стратегій роботи, реальна дія з конструювання процесів і здійснення змін у всіх напрямках - технологічному, соціальному і організаційному» [8, с. 12].

Згідно ж формулюванню родоначальників цієї теорії М. Хаммера (Michael Hammer) і Дж. Чампі (James A. Champy), даної ними в книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» «реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень в найважливіших сучасних показниках ефективності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість» [7, с. 28]. У цьому визначенні можна виділити два ключових слова. Їх роз'яснення допоможе прояснити концепції, закладені в BPR.

Перше ключове слово - «фундаментальний». При проведенні реінжинірингу менеджмент будь-якої компанії повинен знайти відповіді на такі питання, як: чому ми робимо те, що робимо і чому робимо саме так? Постановка цих питань спонукає менеджерів подивитися уважно на ті дії, які лежать в основі ведення їх бізнесу. Найчастіше вони (дії) виявляються застарілими, помилковими або, попросту, недоречними. Отже, необхідно сформулювати наступне питання: як можна поліпшити той чи інший процес? Таким чином BPR спочатку визначає, що повинна робити компанія, а потім - як це зробити. Іншими словами, реінжиніринг не приймає нічого як належне: він ігнорує те, що вже є, і концентрується на тому, що і як має бути. У

вищезазначеної позиції і полягає фундаментальність визначення М. Хаммера і Дж. Чампі [7].

Інші пов'язані дані - «процес». Концепція процесу не так знайома менеджерам, як передбачається. Причина цього полягає в тому, що більшість ділових людей не орієнтовані на процеси. Вони зосереджені на: завданнях, робочих місцях, людей, структурі і так далі, але не покладено процес мисленні, заснованому на сегментації роботи на її найпростіші компоненти і на постановку завдань по їх виконанню перед членами колективу. Реінжиніринг дозволить перейти на процесне мислення, що стане запорукою успіху в подальшому веденні бізнесу.

Підсумовуючи обидва визначення, можна стверджувати, що BPR - це процес, який може допомогти вирішити цілий ряд бізнес-задач на сьогоднішній день. Більш того, він служить важливою методологією для внесення змін до великі корпоративні організації, за допомогою якої можуть бути проаналізовані, спрощені і перероблені різні бізнес-аспекти. Це зрозуміло, тому що реінжиніринг передбачає переосмислення всіх бізнес-процесів, які використовуються для радикального зниження витрат на виробництво продуктів або надання послуг. З 1990 року BPR була визнана найбільш передовою стратегією управління бізнесом, яка допомагає організаціям аналізувати свої робочі процеси, а також переосмислювати повсякденну діяльність, з метою поліпшення обслуговування клієнтів, зниження експлуатаційних витрат і поліпшення інших бізнес-показників [9, с. 584].

Під реструктуризацією підприємства розуміють зміну структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, прибутковості підприємства. Це визначення розкриває сутність проведених змін на підприємстві, однак наведене визначення не зачіпає координацію цілей функціонування підприємства і не показує, якими методами це змін буде досягатися. Тому більш точним буде визначення, що відображає радикальні зміни структури підприємства (його активи, фінанси, процеси управління, кадри і т.д.) з метою створення принципово нових виробничих і господарських структур, а також методів управління. Таким чином, реструктуризація передбачає, перш за все, принципову зміну всіх видів діяльності.

Для України характерно проведення реструктуризації при перепрофілюванні діяльності, в зв'язку з чим гостро стоїть проблема розробки методології реструктуризації, що дозволила обґрунтувати і прискорити проведення кардинальної зміни характеру виробничої діяльності для підвищення ефективності їх функціонування.

Аналіз українського досвіду реструктуризації бізнесу показує, що 80-90% успішного результату дають великі стратегічні зміни структури асортименту продукції, що випускається і (або) послуг, кардинальні зміни системи управління, створення, як правило, заново фінансово-економічної системи управління та ґрунтовної перепідготовки управлінської ланки [10, с. 214].

Для успішної реструктуризації підприємства необхідно визначити найбільш перспективні види діяльності. Тому не випадково успішно функціонують підприємства регулярно проводять аналіз діючих ринків, розробляють стратегії освоєння нових, регулярно оцінюють свої можливості і можливості своїх постачальників сировини і матеріалів.

Як показує практика, реструктуризація підприємства на базі процесного підходу має певні труднощі, пов'язані, з одного боку, із встановленням суб'єктивних прийняття рішення про визначення, які бізнес-процеси піддати зміні; а, з іншого боку, часто неготовність керівництва підприємства перейти на нові методи управління. Тому навіть в країнах з розвинутою ринковою економікою успіх реструктуризації на принципах процесного управління супроводжує далеко не всім підприємствам.

Реінжиніринг можна застосовувати і до самої інноваційної діяльності з метою її координації та адаптації до умов ринку. Передумовами реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств визначено наступні (рис. 1.1):

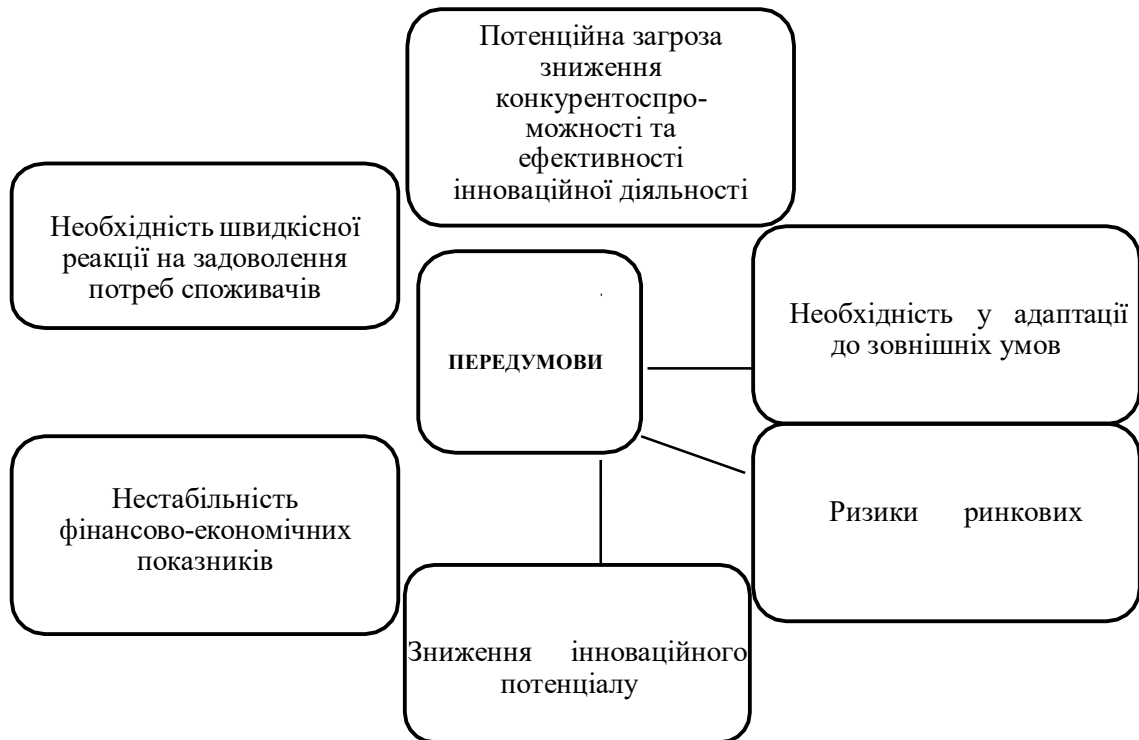


Рис. 1.1. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств [9, с. 585]

Проблеми, з якими стикаються компанії, будь то великі, малі та середні підприємства, схожі. Отже, BPR є незамінним інструментом, який повинен бути використаний для вирішення деяких з цих проблем. Як то:

- неухильне скорочення виручки і / або прибутку;
- зниження числа клієнтів, а, відповідно, і частки ринку;
- підвищення кількості скарг від користувачів продуктів і / або послуг;
- висока плинність кадрів (особливо перехід до конкурентів);
- демотивація всередині організації, яка веде до низької продуктивності праці;
- стагнація доходів і прибутку;
- пропозиція аналогічних продуктів і / або послуг з боку конкурентів за меншу суму і так далі.

Коли що-небудь з перерахованого вище відбувається всередині окремо взятої компанії, то BPR - це той інструмент, який допоможе змінити ситуацію на краще. При цьому очевидно, що жодна компанія не може реінжинірувати всі свої процеси одночасно.

Величезне завдання реінжинірингу полягає в тому, щоб переконати співробітників компанії прийняти (або не боротися проти) перспективу серйозних змін. А для цього необхідно розробити максимально інформативні повідомлення про необхідність BPR. Топ-менеджери повинні чітко і грамотно пояснити членам свого колективу, де компанія знаходиться на поточний момент, чому вона не повинна залишатися на цій же позиції і яке положення планується зайняти. При цьому аргументація повинна бути короткою, всеосяжною і переконливою. Як стверджують Є.Г. Ойхман та Е.М. Попов, процес розробки аргументів має додаткові переваги, що полягає в тому, що:

- спонукає менеджмент чесно дивитися на стан компанії і результати її діяльності в контексті широкої конкурентного середовища;
- задуматися про мету програми змін і про їх масштабах;
- дає співробітникам видиму ціль, заради якої варто прийняти реінжиніринг, а в подальшому - докласти максимальних зусиль для його впровадження [11, с. 167].

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що впровадження BPR має позитивні моменти. Найбільш очевидні і поширені з них:

- виявлення будь-яких процесів, під-процесів і витрат, які не потрібні в організації, тобто виявляються області, де бізнес несе витрати, не отримуючи необхідної віддачі;

- надання керівництву можливості більш детально розібратися в системі свого бізнесу, що покращує комунікацію всередині підприємства, а також підвищує якість внутрішньої управлінської звітності;

- забезпечення розуміння бізнес-аналізу для управління: допомагає в майбутньому прийнятті рішень, оскільки являє собою повну картину сильних і слабких сторін бізнесу і його здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що робить бізнес об'єкт більш активним;

- надання довгострокових рішень для мінімізації недоліків бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність, потенціал і дієвість компанії;

- задоволення потреб клієнтів і підтримання цінності вироблених товарів/послуг: витрати, не пов'язані з додаванням вартості, зводяться до мінімуму шляхом стимулювання або перенесення на ті частини, які в кінцевому підсумку підвищують цінність для клієнтів [12, с. 155].

Крім позитивних факторів впровадження BPR в діяльність будь-якої компанії, важливо розуміти, що можуть виникнути і негативні моменти. Зокрема, не всі сфери бізнесу виграють від BPR. Наприклад, у виробничій компанії може не бути можливості перепроєктувати процеси без шкоди для безпеки виробництва або якості продукції, що випускається.

Іншим найбільш очевидним недоліком можна вважати відсутність негайних результатів. Поступове поліпшення процесів може бути помічено миттєво, оскільки вони зосереджені на витратах бізнесу, але BPR, як правило, фокусується на довгострокових синергіях доходів бізнесу, які вимагають часу для кристалізації і важко прогнозуються.

Крім того, може виникнути страх невідомості і невдачі: багато хто не знає методології реінжинірингу і побоюються, що кардинальна реорганізація процесів може привести до колапсу; для підвищення своєї впевненості топ-менеджери повинні ефективно донести проект реінжинірингу до всіх співробітників компанії і забезпечити повне розуміння нових процесів.

На думку З.В. Геворкяна, не можна забувати і про те, що BPR зазвичай вимагає вкладення серйозних інвестицій, особливо в технології. Застарілі методи (наприклад, виконання завдань вручну) стикаються з заміною на автоматизовані процеси, які, безперечно, підвищують ефективність і зменшують кількість виконавчих помилок, але при цьому потрібні: нові обладнання та / або програмне забезпечення, а також перенавчання персоналу, що є дорогим варіантом для компаній, які прагнуть до постійного скорочення фінансових витрат [13, с. 149].

На даний момент відомо досить багато компаній, які застосовували BPR як інструмент для управління своїми бізнес-процесами. Серед них такі гіганти, як: індійське багатонаціональне дочірнє підприємство групи Mahindra - компанія Tech Mahindra [14], що надає IT послуги та аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) компаніям на різних вертикальних і горизонтальних ринках; найбільша американська автомобільна корпорація General Motors Corporation [15], американська корпорація Dell - одна з найбільших компаній в області виробництва комп'ютерів [16], американська автомобілебудівна компанія, виробник автомобілів під маркою Ford - Ford Motor Company [17], один з найбільших світових виробників всіх видів комп'ютерів і програмного забезпечення, провайдер глобальних інформаційних мереж - корпорація IBM [18], Xerox, піонер в галузі телекомунікацій, британська компанія British Telecom і багато інших.

Наочний приклад - діяльність американської страхової компанії Mutual Benefit Insurance. До реінжинірингу в цій компанії заявки клієнтів проходили через тридцять

етапів в п'яти різних відділах. Мінімальний час обробки становило двадцять чотири години. Але, як правило, воно варіювалося від п'яти до двадцяти п'яти днів. В результаті реінжинірингу в компанії Mutual Benefit Insurance відмовилися від існуючих вакансій та створили нову посаду, яка називається кейс-менеджером. Кейс-менеджери стали працювати автономно, несучи повну відповідальність перед клієнтами з моменту подачі ними заяви до отримання поліса. Тепер час виконання заявки скоротилося до чотирьох годин, а середній оборот - від двох до п'яти днів. Як результат - скасування компанією ста посад [19, с. 88].

Висновки. Підводячи загальні підсумки, можна стверджувати, що BPR - це один з найбільш швидко розвиваються інструментів управління, який найбільш ефективний для компаній, які гостро потребують змін і покращень, особливо коли масштаб необхідних перетворень великий. З вищевикладеного стає зрозумілим, що BPR може бути стратегією управління, за допомогою якої організації будуть економити витрати, підвищувати клієнтоорієнтованість і посилювати свою конкурентоспроможність шляхом аналізу, впровадження інновацій та перебудови існуючих бізнес-процесів.

Таким чином, результати даного дослідження показують, що BPR є найкращою методологією на сьогоднішній день, яка може бути застосована до багатьох діловим організаціям.

Список бібліографічного опису

1. Bhaskar L.H. Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*. 2018. T. 13. № 1. С. 63-87. URL : <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
2. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Review*. 1993. № 2. С. 45-48.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством / пер. с англ. ; под. ред. А.В. Гличева. М. : Экономика, 1988. 214 с.
4. Абутидзе С.А, Александровская Л.Н., Бас В.Н. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие. М. : Логос, 2003. 328 с.
5. Вебер М. Хозяйство и общество / пер. с нем. Москва : Высшая школа экономики, 2010. 456 с.
6. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. Издание третье, переработанное и дополненное. М. : Просвещение, 1989. 118 с. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5909> (дата обращения: 20.06.2020).
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 128 с.
8. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990. (Summer), pp. 11-27.
9. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 583-587
10. Хакимуллина, Я. Ф., Файзуллина А. Г. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. *Символ науки*. 2016. № 1 (1). С. 214-216.
11. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии. М. : Финансы и статистика. 1997. 333 с.
12. Вакуленко А. В., Гарафонова О.І., Гарбуз Н.А. Управление качеством : навч. посіб. К. : KHEU, 2010. 551 с.
13. Геворгян З.В. Применение реинжиниринга бизнес-процессов. *Экономические исследования и разработки*. 2017. № 4. С. 149-156.
14. Official website of the company "Tech Mahindra". Available at: www.techmahindra.com (accessed: 22.06.2020).
15. Official website of the company "General Motors". Available at: <https://www.gm-city.ru/> (accessed: 22.06.2020).
16. Official website of the company "Dell". Available at: <https://clck.ru/L4wQW> (accessed: 22.06.2020).
17. Official website of the company "Ford Motor". Available at: <https://www.ford.com/> (accessed: 22.06.2020).
18. Official website of the company "IBM". Available at: <https://www.ibm.com/ru-ru> (accessed: 22.06.2020).
19. Laguna M., Marklund J. Business process modeling, simulation and design. Chapman and Hall/CRC, 2013. 156 p.

References:

1. Bhaskar L.H. Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 2018, T. 13, No. 1, pp. 63-87. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
2. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Review*, 1993. No. 2. pp. 45-48.
3. Ysykava K. Yaponskiye metody upravleniya kachestvom / per. s anhl.; pod red. A.V. Hlycheva. M. : Ekonomika, 1988. 214 p. [In Russian].
4. Abutydze S. A., Aleksandrovskaya L. N., Bas V.N. Upravlenye kachestvom y reynzhynerynh orhanyzatsyy : ucheb. posobyey. M. : Lohos, 2003. 328 p. [In Russian].
5. Weber M. Khoziaistvo i obshchestvo [Economy and society] / Trans. in Germany. Moscow : Vysshiaia shkola ekonomiki, 2010. 456 p. [In Russian].
6. Bohdanov A.A. Tektolohyya: vseobshchaya orhanyzatsyonnaya nauka. Yzdanye tret'e, pererabotannoe y dopolnennoe. M. , 1989. 180 p. Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5909> (accessed: 22.06.2020). [In Russian].
7. Khammer M., Champi Dzh. Reynzhynryng korporatsyy: manyfest revoljucyy v byznese. SPb., 128 p. [In Russian].
8. Davenport T.H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990. (Summer), pp. 11-27.

9. Kryvokon' M.O. Osnovni polozhennya reynzhynirynhu ta kontsentratsiyi vyrobnytstva yak instrumentiv antykryzovoho upravlinnya. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. 2014. No. 2. pp. 583-587. [in Ukrainian].
10. Khakymullyna, Ja. F., Fajzullyna A. Gh. Reynzhyniryngh byznys-processov predpryatyja. Symvol nauky. 2016. No 1 (1). pp. 214-216.
11. Oykhaman E. H., Popov E.M. Reynzhyniryngh byznysa, reynzhyniryngh orhanyzatsyy y ynformatsyonnie tekhnolohyy. M. : Fynansi y statystyka. 1997. 333 p. [In Russian].
12. Vakulenko A. V., Harafonova O. I., Harbuz N. A. Upravlinnya yakystyu : navch. posib. K. : KNEU, 2010. 551 p. [in Ukrainian].
13. Ghevorghjan Z.V. Prymenenye reynzhyniryngha byznys-processov. Ekonomicheskyye yssledovaniya y razrabotky. 2017. No. 4. p. 149-156. [In Russian].
14. Official website of the company "Tech Mahindra". Available at: www.techmahindra.com (accessed: 22.06.2020).
15. Official website of the company "General Motors". Available at: <https://www.gm-city.ru/> (accessed: 22.06.2020).
16. Official website of the company "Dell". Available at: <https://clck.ru/L4wQW> (accessed: 22.06.2020).
17. Official website of the company "Ford Motor". Available at: <https://www.ford.com/> (accessed: 17.06.2020).
18. Official website of the company "IBM". Available at: <https://www.ibm.com/ru-ru> (accessed: 22.06.2020).
19. Laguna M., Marklund J. Business process modeling, simulation and design. Chapman and Hall/CRC, 2013. 156 p.

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

УДК 336.63

Ніколаєва А.М., к.е.н., доцент
 Nikolaieva A. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>
 Демчук В.В., здобувач першого (бакалаврського)
 рівня вищої освіти
 Demchuk V., applicant of the first (bachelor's)
 level of higher education

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПРИВАТНИХ ФІРМ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Луцький національний технічний університет

В статті досліджено економічну сутність дефініції «фінансове забезпечення підприємства». Обґрунтовано, що фінансове забезпечення підприємства розглядається науковцями переважно в контексті складових (методів, функцій) фінансового (фінансово-кредитного) механізму, і пов'язане з мобілізацією та використанням підприємством фінансових ресурсів, які формуються у вигляді грошових фондів чи в не фондівій формі. Авторами узагальнено власне бачення сутності даної дефініції, як діяльності суб'єкта господарювання, пов'язаної з мобілізацією фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел, їх розподілом та ефективним використанням на забезпечення безперебійної поточної роботи підприємства та фінансування його розвитку. Виділено фактори впливу на фінансове забезпечення діяльності та розвитку малих підприємств, з урахуванням специфіки їх діяльності, які згруповано у шість груп: масштаби діяльності; виробничий процес; активи, менеджмент; персонал; стійкість.

Основними формами фінансового забезпечення суб'єктів бізнесу в сучасних умовах господарювання виокремлено самофінансування, банківське кредитування, лізингове фінансування, інвестування, бюджетне фінансування, фінансування з різноманітних грошових фондів.

Встановлено, що основними джерелами фінансування діяльності малих приватних транспортних фірм є власні кошти, зокрема нерозподілений прибуток та поточні зобов'язання і забезпечення. Позиковий капітал таких фірм переважно носить короткостроковий характер і складається з кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань, які можна віднести до стійких пасивів.

Проаналізовано сучасні умови фінансового забезпечення розвитку малих приватних транспортних підприємств в Україні. Визначено критерії для прийняття фінансових рішень, а також переваги і недоліки застосування різних форм фінансування оновлення основного капіталу приватних транспортних фірм.

Ключові слова: фінансування, фінансове забезпечення, фінансові ресурси, власний капітал, позиковий капітал, малий бізнес.