МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2024 р.

Зав. кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНЖИНІРИНГУ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» м. КИЇВ»

Виконав: здобувач ІІ курсу, 21м-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ХЛІВНУШКО Ігор Віталійович
Керівник: к.е.н., доцент
ГОМЕНЮК Марина

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНЖИНІРИНГУ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВ
1.1 Управління реінжинірингом виробничої діяльності на підприємстві: сутність та основні цілі..... ……
1.2 Фінансове забезпечення реінжинірингу виробництва на підприємстві ……..21
1.3 Методичні принципи управління процесами реінжинірингу виробництва на підприємстві 29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ ВИРОБНИЦТВА
2.1 Дослідження організаційно-економічних передумов діяльності та тенденцій розвитку ТОВ «Дизель-Київ» ……33
2.2 Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємства……..39
2.3 Діагностика виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінка ефективності управлінської політики його розвитку……..49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «ДИЗЕЛЬ- КИЇВ» ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ
3.1 Стратегічні пріоритети розвитку підприємства та необхідність підвищення ефективності реінжинірингу виробничої діяльності …….55
3.2 Розроблення проєкту реінжинірингу виробництва для ТОВ «Дизель-Київ……...61
3.3 Економічне обґрунтування проєкту реінжинірингу виробничих процесів ТОВ «Дизель-Київ» 65
ВИСНОВКИ…….72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……78
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність роботи. В сучасних умовах конкурентного середовища, визначальною особливістю якого є динамізм та низький рівень визначеності, основною умовою сталого розвитку будь-якого підприємства стає перехід на якісно новий рівень організації бізнес-процесів, своєчасна підготовка до освоєння нових технологій і видів продукції та послуг, а також здійснення послідовних заходів щодо зростання ефективності виробництва. Все це передбачає потребу у формуванні довгострокової стратегії, яка забезпечувала б розвиток та реалізацію конкурентних переваг підприємства у відповідності до змін середовища діяльності.

Сучасне підприємство концентрує у собі комплекс виробничих ресурсів, поєднує різні форми організації виробництва, методи розвитку ринку тощо. Проте, фундаментальною основою його стратегічної конкурентоспроможності є високий рівень техніко-технологічної бази, який забезпечується через системну, продуману та стратегічно орієнтовану політику реінжинірингу. Техніко-технологічна модернізація промислового підприємства являє собою складний процес, що зачіпає основні виробничі фонди, технологічні, інвестиційні, трудові та природні ресурси, які знаходяться в розпорядженні організації. Її ефективність залежить від цілого комплексу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. В останні роки відзначається новий підйом інтересу до вивчення і осмислення ролі реінжинірингу в економічному розвитку підприємства. Це пов’язано з різними причинами, серед яких слід відзначити нерівномірність темпів інноваційного розвитку, а також значні відмінності підприємств у можливостях забезпечувати інновацій нині зрушення – фінансових, організаційних, кадрових тощо.

Актуальність та необхідність більш комплексних досліджень даних проблем визначили вибір теми і цільову спрямованість кваліфікаційної роботи, її завдання, об’єкт та предмет.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти щодо та

удосконалення бізнес-процесів підприємств розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів: Андрійчук В.Г. [1], Андрушків Б.М. та Солотвінський О.А. [2], Балджи М.Д. [3], Бриксіна В.О. та Шульгіна Л.М. [5], Бужимська К.О. [6-8], Іщук С.О. [13], Коцко Т.А. та Мальцев Т.В. [18], Крисанов Д.Ф. [19], 1. Петрович Й.М. [23-25], Тульчинська С.О. та Вовк О.М. [33], Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. [38], Shalmo D., Williams Ch., Boardman L. [44], Solis B. [45]. Проте низка проблем, пов'язаних процесами реінжинірингу та упровадження інновацій, все ще залишаються недостатньо дослідженими, зокрема потребує додаткового дослідження питання управління процесами реінжинірингу виробництва Указаний аспект формує мету та завдання дослідження.

У відповідності до поставленої мети було визначено основні **завдання** дослідження:

- розглянути сутність, основні цілі управління процесами реінжинірингу виробництва на сучасному підприємстві та проаналізувати шляхи підвищення ефективності процесів реінжинірингу виробничої діяльності на підприємстві;
- провести дослідження тенденцій розвитку ТОВ «Дизель-Київ», особливостей його ринкового позиціонування;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Дизель-Київ» і визначити основні проблеми розвитку підприємства;
- провести діагностику виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінити ефективність управлінської політики його розвитку;
- визначити стратегічні пріоритети ТОВ «Дизель-Київ» та проаналізувати шляхи підвищення ефективності процесів реінжинірингу;
- здійснити економічне обґрунтування інструментів реалізації пріоритетів розвитку ТОВ «Дизель-Київ», розкрити їх стратегічні переваги для підприємства.

Об'єкт дослідження – механізм підвищення ефективності управління процесами реінжинірингу виробничої діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до управління процесами реінжинірингу виробничої діяльності на підприємстві.

Базою дослідження обрано товариство ТОВ «Дизель-Київ», юридична адреса товариства: м. Київ, вул. Ярославів Вал, буд. 13/2 «Б».

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження застосовувалася сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема, було використано методи теоретичного аналізу та синтезу (для вивчення теоретичних засад управління процесами реінжинірингу виробничої діяльності підприємства), структурно-логічний (для систематизації методичних принципів управління процесами реінжинірингу виробничої діяльності підприємства), економіко-статистичний (для оцінки тенденцій економічного розвитку підприємства), метод стратегічного аналізу (для проведення аналізу середовища діяльності підприємства), графічний (для представлення результатівдослідження), метод прогнозування (у процесі розробки проєкту реінжинірингу виробничої діяльності підприємства та визначення його ефективності).

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані фінансової та управлінської звітності підприємств, результати власних досліджень, Інтернет-ресурси, матеріали з навчальних посібників та наукових статей.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені в кваліфікаційній роботі, характеризуються як теоретичною, так і практичною значущістю. Практична значимість дослідження пов’язана з обґрунтуванням необхідності адаптації підприємств сфери ремонту паливних систем двигунів внутрішнього згорання до умов ринку через орієнтацію на впровадження технологій, які відповідають стандартам Євро-5 та Євро-6 та відповідної системи заходів. Результати дослідження були використані у практичній діяльності ТОВ «Дизель-Київ» в частині обґрунтування проєкту впровадження в операційну діяльність підприємства дизельного стенду «UIS-CAM», що дало змогу надавати послуги з ремонту паливної апаратури двигунів відповідно до стандартів

Євро-5 та Євро-6.

Запропонований у роботі проєкт реінжинірингу виробництва впроваджується у практичній діяльності ТОВ «Дизель-Київ», і є лише початком системної перебудови структури виробничого потенціалу підприємства, забезпечення його інноваційної спрямованості.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об’єкт дослідження; окреслюється методична та теоретична база дослідження. Основна частина присвячена дослідженню теоретичних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій ефективного управління процесами реінжинірингу виробництва на промисловому підприємстві. У висновках сформульовані основні положення і пропозиції за результатами дослідження.

Робота містить 83 сторінки, з них: 70 сторінок основного тексту, 7 рисунків, 27 таблиць, 18 формул, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

Апробація матеріалів дослідження. Матеріали дослідження було апробовано у статтях збірників: Хлівнушко І.В. Сучасні інформаційні технології на підприємствах. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: зб. мат-лів всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 28-29 жовтня 2022 р., УНУС. С. 215-217; Хлівнушко І.В. Використання інформаційних технологій Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: зб. мат-лів міжн. наук.-практ. конф., 24-25 травня 2023 р., УНУС. С. 53-56; Хлівнушко І.В. Управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : мат-ли XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р., УНУС. С. 338-340; Khlivnushko I. Principles and features of enterprise competitiveness management. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: зб. мат-лів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 31 жовтня 2024 р. УНУС. С.459-461.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНЖИНІРИНГУВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Управління процесами реінжинірингу виробництва на підприємстві: сутністьта основні цілі

На сучасному етапі соціально-економічних перетворень в Україні, одним з пріоритетів державної промислової політики є створення стійких передумов для активізації процесів реінжинірингу промислових підприємств. При цьому особливого значення набувають завдання комплексного реінжинірингу, технологічного оновлення виробничих фондів підприємств.

Саме від вирішення вказаної задачі залежатимуть перспективи економічного розвитку країни, її конкурентоспроможності та участі в системі міжнародного поділу праці. Сьогодні реінжиніринг промислових підприємств, перехід ними до використання сучасних технологій, матеріалів і обладнання є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності продукції та формування потужних міжгалузевих кластерів, які мають стати основою технологічного, науково-технічного розвитку промислового комплексу країни [1, с. 131].

Традиційно вважається, що основне завдання реінжинірингу промислових підприємств полягає в оновленні окремих видів устаткування. Такі заходи, як правило, пов’язані зі заміною чи доповненням наявного парку устаткування новим, не змінюючи загальної схеми здійснення технологічного процесу. У сучасному розумінні модернізація підприємства насамперед полягає в організації цільового інвестування, спрямованого на вдосконалення і проведення його складових через ланцюг послідовних конструктивних змін до стану, що відповідає сучасному рівню здійснення виробничо-господарської діяльності [2, с. 199]. Тобто увага переноситься на

проведення послідовних інвестиційних операцій, спрямованих на практичне використання в операційній та інших видах діяльності підприємства нових наукових і технологічних знань з метою досягнення комерційного успіху. У цьому контексті основним пріоритетом реінжинірингу промислових підприємств повинна стати орієнтація на науково- технічний прогрес, їх вихід на траєкторію стійкого розвитку за допомогою цілеспрямованих базисних перетворень, спрямованих у майбутнє. Така модернізація повинна орієнтуватися на досягнення науково-технічного прогресу в органічному взаємозв'язку зі стратегічними цілями розвитку підприємства, а також має врахувати його поточний стан (депресії, пожвавлення, відносної стабільності, розвитку).

Вивчаючи питання реінжинірингу виробничої діяльності підприємств тауправління даним процесом, слід звернутись до термінології.

Термін «модернізація» походить від французького «modernisation» і означає оновлення, удосконалення, надання будь-чому сучасного вигляду, перетворення економічних систем відповідно до сучасних вимог [2, с. 200].

Із розвитком виробництва змінювався сам термін і розуміння реінжинірингу. В різні часи модернізація розглядалась як: процес переходу від традиційності до сучасності; процес, пов'язаний зі впровадженням результатів науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробництва та підвищення конкурентоспроможності товару, підприємства, економіки; стратегічний напрям розвитку економіки шляхом здійснення перетворень у всіх сферах з метою підвищення добробуту всіх учасників суспільства.

Балджи М.Д. пропонує під процесами реінжинірингу розглядати процес комплексного перетворення існуючої моделі виробництва шляхом технічного та технологічного їх удосконалення з одночасним покращенням організаційної системи підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, технологічного укладу підприємства та його конкурентоспроможності. Дослідник в реінжинірингу бачить її загальність

для різних видів діяльності, яка відображає принциповий перехід єдиної системи організаційно-економічного спрямування і забезпечує конкурентні переваги вітчизняних підприємств [3, с. 66].

Своє визначення терміну дає Валінкевич Н.В.: «Модернізація – категорія, яка відображає процес перетворення дійсності відповідно до вимог посткризового відновлення економіки» [9, с. 23]. Модернізацію автор розуміє у двох її площинах: як явище і як процес. У першому значенні модернізація – це будь-які цілеспрямовані зміни в економіці країни. У другому аспекті модернізація є багатогранним процесом цілого комплексу змін підприємства, у процесі якого поєднуються економічні й організаційні проблеми, що, за умов наперед прогнозованого результату, мають чітко сформульовану кінцеву мету [13, с. 25].

З точки зору Петровича Й.М. та Борбулевич В.З., процес реінжинірингу являє собою цілеспрямоване заміщення морально й фізично застарілих об’єктів виробничо-господарської та управлінської сфер діяльності підприємства. Такий підхід до визначення реінжинірингу відображає необхідність у значній комплексній зміні всіх сфер діяльності підприємства [23, с. 49].

Модернізація характеризується поєднанням двох взаємопроникаючих процесів. З одного боку, модернізація заснована на руйнуванні старого способу виробництва і ліквідації неефективних методів (механізмів, форм, інститутів) господарювання. З іншого боку, модернізація привносить нові і більш прогресивні способи виробництва, більш конкурентну структуру виробництва, підключає до суспільного прогресу ефективні інститути та джерела розвитку. Модернізація промислових підприємств являє собою планомірний процес підвищення техніко-економічного рівня та соціально-економічної ефективності окремих ділянок, цехів, виробництв і підприємств в цілому шляхом якісного оновлення основних фондів, що здійснюється на основі впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, поліпшення організації та управління виробництвом.

Таким чином, сучасне бачення реінжинірингу повинно охоплювати повний спектр взаємозв'язаних ланок удосконалення виробництва, системи управління загалом, стану екології, роботи з персоналом, оновлення асортименту продукції.

Петрович Й.М. та Лущак Н.С. [25, с. 200-201] надають змістовного наповнення цілям реінжинірингу промислового підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні цілі реінжинірингу промислового підприємства*

Мета реінжинірингу	Об'єкт реінжинірингу	Вид реінжинірингу	Спосіб реінжинірингу	Рівень охоплення
Удосконалення виробництва	Техніка	Технічна	Техніко-технологічний	У межах комплексної реінжинірингу підприємства
	Технологія	Технологічна		
Удосконалення системи управління	Адміністративно-управлінські служби	Організаційна	Інформаційно-управлінський	
		Управлінська		
Покращення екології	Техніка, технологія	Екологічна	Техніко-екологічний	
Підвищеннярівня управління персоналом	Персонал	Кадрова	Організаційно-кадровий	
Удосконалення продуктового ряду	Технологія	Технологічна	Організаційно-технологічний	

**Джерело: побудовано автором за даними [25, с. 200-201].*

Традиційно основними цілями реінжинірингу промислових підприємств вважається [6, с. 200]: зниження питомої трудомісткості виробництва до рівня міжнародних показників; оптимізація потоків сировини, матеріалів, комплектуючих виробів; підвищення якості виробленої продукції; досягнення конкурентоспроможних цін на продукцію; зниження виробничих витрат; ефективна експлуатація сучасного технологічного обладнання; сучаснаорганізація виробництва.

Отож, цілі реінжинірингу підприємств можуть бути різні: випуск нової продукції і/або продукції з кращими характеристиками; підвищення ефективності парку технологічного обладнання; скорочення трудомісткості виробничих процесів і, як наслідок, оптимізація чисельності операційного персоналу; скорочення тривалості виробничого циклу виготовлення продукції; скорочення втрат (продуктивних і непродуктивних); скорочення

собівартості вироби (за рахунок застосування прогресивних технологій, матеріалів, економії енергетичних та трудових ресурсів).

Об’єктами реінжинірингу можуть бути нововведення і виробнича система, пов’язана з нововведенням, тобто модернізація виступає в даному випадку як комплекс робіт, що включає як основне виробництво підприємств, так і допоміжні господарства та управління, тобто весь технологічний ланцюжок, пов’язана з виготовленням продукції за основними, допоміжним і обслуговуючим процесам.

За видами модернізацію виробництва можна розділити на наступні дві групи [27, с. 50]: інтенсивна та екстенсивна.

Інтенсивна модернізація. В даному випадку модернізація спрямована в першу чергу на поліпшення ефективності праці при наявних ресурсах, без фактичного збільшення їх обсягу. Також інтенсивна модернізація може мати на увазі і скорочення використовуваних ресурсів при збереженні поточних показників продуктивності.

Екстенсивна модернізація. Подібний підхід передбачає насамперед розширення обсягів виробництва і збільшення задіяних в діяльності компанії ресурсів, що призводить до підвищення витрат і збереження поточних глобальних показників у відносному співвідношенні.

Найчастіше модернізація передбачає використання одночасно як екстенсивних методів, так і інтенсивних – вкрай рідко, коли вона проводиться виключно в рамках одного і того ж підходу.

Якщо ж розглядати види реінжинірингу з точки зору її об’єкта, то вона можеділитися на [32, с. 449]:

− модернізацію організації діяльності. В даному випадку модернізація праці спрямована на наявні алгоритми взаємодії в рамках підприємства і передбачає в першу чергу зміна принципів діяльності співробітників, їх кваліфікацію та іншу роботу з персоналом;

− модернізацію технічних засобів. Даний напрямок реінжинірингу передбачає заміну засобів виробництва, їх ремонт, оновлення, розширення

наявного ресурсу підприємства або впровадження різних нових технологічних рішень. Найчастіше саме цю модернізацію мають на увазі, кажучи про модернізацію виробництва в цілому;

− модернізацію зовнішніх зв'язків. Взаємодія з ринком і його агентами – це ще один напрямок реінжинірингу підприємства. Зміна логістичних ланцюжків, зв'язків з постачальниками, цільових аудиторій клієнтів – всі ці методи дозволяють досягти поставлених перед процесами реінжинірингу цілей і змінити ефективність діяльності підприємства в цілому.

З точки зору охоплення підприємства процесами реінжинірингу, можна розділити її на такі різновиди [19, с. 66]:

− повна, – у даному випадку проводиться модернізація в рамках всього підприємства в цілому, яка охоплює всі аспекти його діяльності і передбачає глибоку зміну всіх принципів роботи підприємства;

− часткова, – подібна модернізація передбачає модернізацію одного структурного підрозділу або його частини, або ж передбачає строго обмежений набір методів і цілей;

− комплексна, – так називається модернізація, яка передбачає роботу одночасно за кількома напрямками для досягнення різних цілей, з використанням різних методів і видів реінжинірингу.

За своєю природою модернізація не може бути забезпечена лише одним видом нововведень, наприклад, впровадження нових технологій, а потребує певних змін у системі управління підприємством (підрозділом). Очевидно, що вдосконалення системи управління, у свою чергу, обумовлює потребу коригування технологічних процесів виробництва і т.д.

Об'єктом управління є програма реінжинірингу підприємства. Керуюча підсистема складається з цілей, методів і структури управління процесом реінжинірингу. Підсистема забезпечення включає інформаційне, ресурсне, методичне і правове забезпечення. Керована підсистема являє собою сукупність об'єктів впливу керуючої підсистеми. Ефективність управління системою сильно залежить від правильного вибору контрольного параметра

підсистеми зворотного зв'язку, достовірності його оцінки, інтерпретації та розробки ефективних коригувальних впливів.

Розглядаючи процес реінжинірингу виробничої діяльності підприємства слід згадати проблеми на шляху її реалізації. Отож, до найважливіших проблем, пов'язаних із процесами реінжинірингу підприємств та конкурентоспроможністю економіки України, належать такі [24, с. 8]:

− значна структурно-технологічна відсталість, високий ступінь зносу основних засобів і значний рівень енергомісткості ВВП;

− низький рівень життя й купівельної спроможності населення;

− незадовільний стан інноваційної системи та ринкової інфраструктури;

− залежність від зовнішніх джерел ресурсів;

− диспропорція між реальним і фінансовим секторами економіки, а також усередині кожного з них;

− непрозора структура власності як співіснування державних, приватних і корпоративних інтересів;

− організаційна недосконалість і низький рівень капіталізації виробництва;

− переважна торгівля сировиною та напівфабрикатами, а не товарами з високою доданою вартістю (високотехнологічними виробами);

− низька інвестиційна активність.

Проте причиною низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств насамперед є застарілі технології виробництва, високий ступінь зносу основних засобів, низький рівень інноваційної активності підприємств, неефективне управління промисловим потенціалом тощо [4, с. 180-181].

З огляду на тенденції розвитку зовнішнього середовища діяльності промислових підприємств, існує лише один спосіб уникнути технологічного відставання від світового рівня – швидкий перехід до інноваційно орієнтованої економіки, яка базується на технічному, науково-виробничому, освітньому потенціалі країни та забезпечує його гармонійний розвиток [1, с. 131].

Разом з тим, досягнути швидкості у цьому процесі неможливо без залучення іноземного капіталу, іноземних виробничих технологій, управлінського досвіду. Нажаль можливості в Україні для цього не створені. Стимулювання ж модернізаційних процесів з орієнтацією виключно на власний ресурси не дозволить забезпечити важливих змін в техніко-технологічній сфері країни.

Комплексна модернізація промисловості, потребує створення системи певних передумов. По-перше, необхідним є наявність політичної волі керівництва країни, а отже усвідомлення стратегічної важливості вирішення вказаного завдання. По-друге – це активна участь у реалізації цієї волі бізнесом, даний фактор є каталізатором реінжинірингу, його активізація визначається мотиваційним середовищем для реалізації інноваційно-орієнтованих рішень, які пов’язані з процесами реінжинірингу. По-третє, – наявність необхідної наукової бази, науково-технічного супроводу, який має супроводжуватися залученням іноземних фахівців, управлінського досвіду. По-четверте – наявність інвестиційних можливостей для реалізації крупних модернізаційних проєктів [1, с. 131-132].

Крім того, слід зазначити, що модернізація можливаза умови створення стійких передумов економічного зростання, тобто, щоб промислові підприємства інвестували в модернізацію, необхідним є досягнення економічного зростання, яке б характеризувалося елементами стійкості. Нажаль, в Україні і надалі відсутні наведені вище передумови.

Управління процесами реінжинірингу підприємств передбачає зміну, удосконалення їх діяльності відповідно до сучасних вимог ринкового господарювання в динамічних умовах науково-технічного прогресу.

У широкому розумінні модернізація орієнтує управлінський потенціал промислових підприємств на те, що різним видам діяльності промислового підприємства, його матеріально-технічній базі, які були характерні для них у минулому, надаються досконаліші сучасні риси та організаційно-технічні характеристики, втілення яких сприятимедосягненню поставленої перед ними

мети.

Модернізація підприємства також означає якісні зміни та оновлення його господарської системи, організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організування виробництва і праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукціїта послуг, що ним надаються [18, с. 132].

Як свідчить досвід, в складних умовах зовнішнього середовища, реалізувати проєкти реінжинірингу, які б виводили вітчизні підприємства на якісно новий технологічний рівень, забезпечували розвиток вищих технологічних укладів, стає все важче. Провідні компанії завойовують ринки на основі використання сучасних технологій, швидкого оновлення технологічної бази, диверсифікації виробництва тощо. Конкурентна боротьба з такими компаніями для українських підприємств є надзвичайно складною.

Процеси реінжинірингу ускладнюються і тенденціями екологізації виробництва, цифровізації діяльності підприємств, операційних процесів, впровадженням технологій нового покоління автоматизації операційної діяльності тощо [1, с. 132].

В умовах глобалізаційних процесів модернізація виступає одним із ключових чинників успішного протистояння підприємства потужним міжнародним конкурентам.

Важливим елементом реінжинірингу виступає інноваційно-інвестиційна активність. У свою чергу інноваційний складник забезпечується кваліфікованими кадрами. Саме технічні розробки, новації, ноу-хау та науково-технічні досягнення вчених та науковців спроможні підвищити інноваційний потенціал держави та її підприємств. Впровадження цих розробок, що часто здійснюється через модернізацію, дає можливість підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, що дає їм змогу успішно протистояти тиску конкурентів (як внутрішніх, так і зовнішніх) на внутрішньомуринку та проникати на зовнішні.

1.2 Фінансове забезпечення реінжинірингу виробництва на підприємстві

Вагомою складовою реінжинірингу виробничої діяльності підприємства є фінансові ресурси, які сьогодні можуть в першому випадку оцінюватися як активи підприємств, а в другому – за обсягами попиту і частки ринку, що володієпідприємство.

Програма здійснення реінжинірингу підприємства забезпечує формування такого сценарію реінжинірингу промислового підприємства, який враховує потенціальні варіанти фінансування його виконання та реалізації, томущо для промислового підприємства необхідно розглядати всі можливі фінансовіресурси і вибрати. Ті, які дозволять отримати найбільший ефект при реалізації модернізаційних заходів.

За джерелами фінансування організаційно-економічна модернізація може бути: модернізація за рахунок власних коштів; модернізація за рахунок позикового капіталу; модернізація за рахунок бюджетного фінансування; модернізація за рахунок інвестиційних коштів; модернізація за рахунок комплексного використання фінансових ресурсів, тощо [11, с. 191].

Отож, основний аспект управління процесами реінжинірингу підприємства полягає в процесі залучення фінансових ресурсів господарюючими суб'єктами дляінвестиційних та інноваційних проєктів.

Проєкти реінжинірингу здійснюються за рахунок таких джерел: власні кошти підприємства (амортизаційний фонд, реінвестований прибуток підприємства); позикові кошти (залучені кошти фінансово-кредитних організацій і кошти, отримані в результаті облігаційних позик); бюджетне фінансування (кошти бюджетів різних рівнів, щовиділяються за програмами державної підтримки галузей і підприємств) [11, с. 192].

Найчастіше фінансування проєктів реінжинірингу здійснюється комплексно з усіх або більшості названих джерел, а також шляхом створення спеціальних централізованих фондів, які формуються в основному

за рахунок продажу власності, цільових відрахувань підприємств-учасників і засобів, отриманих відоперацій учасників на фондових ринках [39].

Очевидно, що для успішної реінжинірингу підприємства потрібно спиратися на певну цільову економічну модель, на основі якої буде апробуватися і коригуватися комплексна програма його розвитку. Така модель повинна інтегруватися в систему управління підприємством. Вона повинна передбачати заходи щодо прогнозування та планування проєктів реінжинірингу у рамках комплексної програми розвитку підприємства, визначення необхідних обсягів інвестицій та оцінювання ризику.

Цільовий критерій економічної моделі повинен бути багатовимірним, а його основним завданням є узгодження процесів реінжинірингу об'єктів економічної діяльності підприємства зі стратегічними цілями його розвитку. Ці заходи в сфері реінжинірингу повинні проявлятись у послідовності виконання таких положень [34, с. 34]:

1) першочергова підтримка тих видів діяльності підприємства, що мають високий мультиплікативний ефект на внутрішньогосподарську діяльність;

2) модернізація на новій технологічній основі основного капіталу промислового підприємства, зосереджуючись на основних напрямах його економічної діяльності;

3) задоволення попиту споживачів на високоякісну продукцію через модернізацію діяльності підприємства [31, с. 336].

Однією із найважливіших складових економічної моделі є інвестиційне планування, що визначається місією, стратегічними цілями, науково-технічною та інвестиційною політикою підприємства.

Основні напрями інвестування реінжинірингу підприємства можна визначити лише на основі оцінювання реального стану об'єктів.

Методичною основою інвестиційного планування повинен стати програмно-цільовий підхід, до основних принципів якого належать: цілеспрямованість, системність, комплексність, забезпеченість,

пріоритетність, своєчасність.

Технологічна структура інвестицій визначає структуру та обсяги витрат на активні елементи основного капіталу та на його пасивні елементи. У сучасних умовах ефективність реальних інвестицій можна істотно підвищити, якщо першочергово вкладати кошти в удосконалення системи управління, а також у виробничо-технологічну складову. Це обумовлено тим, що сьогодні більш важливою компонентою конкурентоспроможності є гнучке реагування на потреби ринку, а не здатність виготовляти великі обсяги продукції.

Джерела інвестування проєктів реінжинірингу підприємства можуть мати різну основу. Узагальнений перелік джерел фінансових ресурсів, які можуть бути залучені до проведення комплексної реінжинірингу підприємств, наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Структура фінансових ресурсів для проведення реінжинірингу підприємств*

<table>
<tr><td colspan="4">Фінансові ресурси</td></tr>
<tr><td colspan="2">Власні та прирівняні до них засоби</td><td>Мобілізовані на фінансовому ринку</td><td>Надходження зарахунок перерозподілу</td></tr>
<tr><td>Прибутки</td><td>Надходження</td><td>Амортизаційні відрахування</td><td>Бюджетні асигнування</td></tr>
<tr><td>Прибуток від реалізації товарної продукції</td><td>Амортизаційні відрахування</td><td>Продаж власних акцій, облігацій та інших цінних паперів</td><td>Страхові відшкодування з ризиків, що настали</td></tr>
<tr><td>Прибуток від наданих послуг</td><td>Виручка від реалізації майнових цінностей</td><td>Кредитні інвестиції</td><td>Фінансові ресурсирізних фондів реінжинірингу виробництва</td></tr>
<tr><td>Прибуток від фінансових операцій</td><td>Стійкі пасиви</td><td>Фінансовий лізинг</td><td>Фінансові ресурси,що формуються напайових засадах</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Прибутки від раніше проведеної реінжинірингу</td><td>Цільові надходження</td><td>Спонсорські засоби</td><td rowspan="2">Дивіденди і відсотки з цінних паперів</td></tr>
<tr><td>Інші види надходжень</td><td>Засоби венчурного фонду</td></tr>
</table>

**Джерело: побудовано автором за даними [28, с. 102].*

При побудові моделі інвестування необхідно врахувати спосіб та форму фінансування проєктів реінжинірингу. Складність формування інвестиційного портфеля обумовлюється довгостроковим функціонуванням основних фондів, відсутністю системності при появі нових технічних і

технологічних рішень, а також значною невизначеністю виробничої та інвестиційної активності.

Враховуючи фінансовий стан промислового підприємства, а також інвестиційну активність на фінансових ринках, підприємство повинно розробити політику підтримки оптимального співвідношення між власними та залученимикоштами.

План інвестицій у загальному вигляді передбачає наявність сукупності планів портфельних інвестицій, реальних інвестицій і капітальних вкладень. В основу цього плану має бути закладена структура й обсяги прогнозованих фінансових коштів, що схематично наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Способи та засоби фінансування процесів реінжинірингу промислового підприємства*

**Джерело: побудовано автором за даними [28, с. 103].*

Застосування наведених на рис. 1.1 способів фінансування на практиці вимагає підвищеної уваги до вирішення таких принципових моментів, що заслуговують на особливу увагу.

По-перше, необхідно підкреслити складність розрахунків. З одного боку, інвестиції покривають розподілену на певний період виконання проєкту реінжинірингу сукупність витрат, що задовольняються через довгострокові вкладення власного або позикового капіталу. З іншого боку, інвестиції в проєкти реінжинірингу організації часто передбачають чітко визначену в часі послідовність платежів (виплат або надходжень) упродовж терміну їх реалізації та подальшої експлуатації оновлених об’єктів.

По-друге, треба врахувати цілий спектр чинників, що ускладнюють ухвалення інвестиційних рішень: методична складність оцінювання прибутковості капіталовкладень у модернізацію підприємства; наявність істотних розбіжностей проєктно-кошторисної та фактичної інформації про витрати на модернізацію підприємства; складність оцінювання рівня інноваційності та ефективності портфеля проєктів реінжинірингу підприємства в цілому; відсутність серйозної зацікавленості щодо реінжинірингу промислових підприємств, що обумовлене складною соціально-економічною та політичною ситуацією в нашій державі.

Щонайменше щорічно на основі нагромадженої інформації про результати виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства доцільно проводити розгорнутий якісний та кількісний аналіз його внутрішнього стану.

На основі одержаної підсумкової інформації потрібно провести комплексне оцінювання підприємства, уточнити пріоритети тактичного розвитку і чітковизначити об’єкти та способи їх реформування.

Інвестування проєктів реінжинірингу підприємства доцільно подати у вигляді процесу, що має певну тривалість, включає процедури залучення інвестицій, внутрішнього обороту і перерозподілу, а також розміщення фінансових ресурсів.

У межах підприємства модернізацію необхідно розглядати як сукупність циклічно повторюваних етапів трансформації інвестицій у діяльність підприємства. Петрович Й.М. та Савоніна Н.С. розробили схему такого процесу реінжинірингу, в якому кожен етап характеризує перетворення інвестицій (рис. 1.2) [24, с. 8]. Такий підхід дозволяє розмежувати процеси інвестування й інвестиційної діяльності, відобразити роль накопичення як передумови інвестиційної діяльності.

Процес реального інвестування охоплює чотири основні етапи, що в сукупності складають цикл цього інвестування.

І. На передінвестиційному етапі розробляються варіанти

альтернативних інвестиційних рішень, здійснюється їх оцінювання і приймається до реалізації конкретний їх варіант. План реальних інвестицій розподіляється на виробничийта невиробничий розвиток підприємства.

II. У процесі реінжинірингу здійснюється безпосередня реалізація прийнятого інвестиційного рішення.

III. Далі відбувається матеріалізація інвестицій, проводиться контроль за досягненням передбачених параметрів інвестиційних рішень у процесі експлуатації об’єкта реінжинірингу.

IV. На останньому етапі відбуваються визначення і подальший цільовий розподіл одержаних доходів. Бажано, щоб якомога більша частина цих коштів у майбутньому повернулася у процес реінжинірингу підприємства, що може бути неявним, але обґрунтованим підтвердженням успішного виконання програми комплексного розвитку підприємства [24, с. 8].

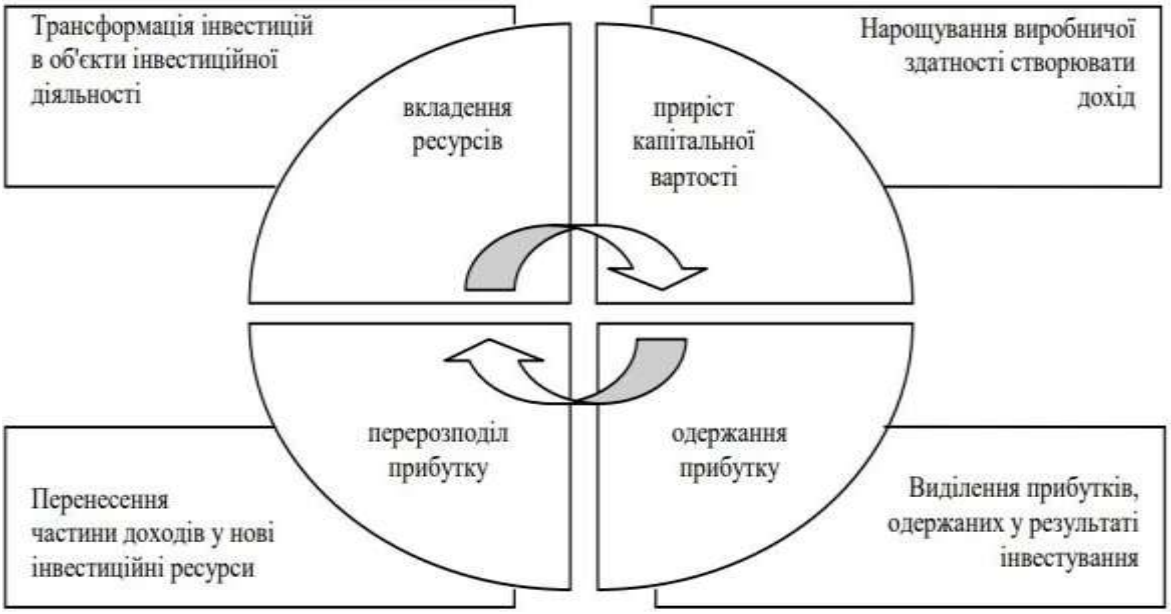


Рис. 1.2. Етапи трансформації інвестицій у промислових підприємствах*

**Джерело: побудовано автором за даними [24, с. 8].*

Як показує практика вітчизняних підприємств, найбільш популярними джерелами для впровадження реінжинірингу на підприємствах є власні кошти, інвестиції або банківське кредитування. Алгоритм вибору джерел фінансування, запропонований Тарасюк Г.М. та Валінкевич Н.В., включає

чотири етапи:

Перший етап – визначення найбільш привабливих варіантів схеми залучення фінансування шляхом визначення кола можливих джерел додаткового фінансування реінжинірингу з урахуванням специфіки галузі, в якій працює підприємство. Тому, під час аналізу визначаються схеми, за допомогою яких має проводитися деталізований порівняльний аналіз.

Другий етап – аналіз кількісних показників – саме тут здійснюється моделювання потоків грошових засобів, що виникають при використанні кожної зі схем, які були відібрані на першому кроці аналізу з урахуванням змодельованих грошових потоків до даного часу шляхом використання процедури дисконтування. Метою даного етапу є визначення найбільш привабливої ефективної схеми по кількісній складовій. Адже гроші змінюють свою вартість навіть коли є нульова інфляція, тому, при розрахунках, необхідно враховувати майбутні доходи від інвестицій, з врахуванням упущеної вигоди. Аналіз дисконтованих грошових потоків доцільний і тоді, коли є сумніви щодо достовірності оцінки фінансових активів, для яких повернення затягується в часі.

Третій етап – аналіз переліку вагомих критеріїв для якісного порівняння альтернативних схем фінансування реінжинірингу та аналізу якісних показників кожної з схем, що порівнюються.

Четвертий етап – експертний аналіз, який обов’язково включає оцінку сукупних кількісних і якісних показників [32, с. 450-451].

Фінансове планування є видом управлінської діяльності в широкому сенсі і складовою частиною фінансового менеджменту у вузькому сенсі, роль і місце якого в загальній системі корпоративного менеджменту визначається змістом фінансових ресурсів конкретного підприємства.

Для економічного розвитку виробництва, його організаційно-економічної реінжинірингу, підвищення якості продукції часто виявляється, що інвестиційних ресурсів недостатньо. Тому одним резервів фінансових засобів є маса прибутку, що залежить від досконалості основних засобів,

іміджу підприємства, якості та обсягу реалізованої продукції.

Одним з резервів збільшення прибутку, як джерело власних інвестицій, визнано розвиток малих підприємств на основі диверсифікації, франчайзингу, створення дилерських структур та аутсорсингу.

Стійке фінансово-економічне становище підприємств обов'язково передбачає їх розвиток, а будь-який вектор розвитку потребує коштів для фінансування у вигляді інвестицій, які є одним з першорядних факторів виробництва. В економічній теорії є два джерела фінансування – внутрішній і зовнішній. Тому, необхідно враховувати ці обставини в умовах динамічного економічного середовища, де відбувається різка зміна господарських пріоритетів, спостерігається стрімка еволюція корпоративної ділової та організаційної культури підприємств в цілому і з'являються якісно сучасні агенти ринкового простору.

Отже, процес економічної оцінки залучення ресурсів потрібно розділити на декілька стадій [38, с. 33]:

1. Попередній етап – встановлює економічну доцільність інвестування; прогнозуються можливі обсяги виробництва продукції підприємства у процесі організаційно-економічної реінжинірингу. Оцінка економічних, організаційних та фінансових результатів при різних варіантах інвестування з метою вибору фінансування.

2. Проміжний етап – надає можливість як користувачу, так і інвестору неупереджено встановити фінансові, економічні, організаційні, технологічні, екологічні та соціальні результати реінжинірингу за послідовними періодами процесу.

3. Фінальний етап оцінки ефективності та результатів залучення ресурсів дає перспективу установити в рівній мірі інвестору та реципієнту грошових засобів вартісні обсяги виробленої продукції та прибуток. Проте, визначення даних показників проводиться з урахуванням постійних та змінних витрат при проведенні процесу реінжинірингу. Проводиться розрахунок показників ефективності використання об'єктів інвестування на

стадії їх впровадження вмодернізацію.

Головними етапами процесу інвестування при вкладенні капіталу в сферу матеріального виробництва будуть: приріст капітальної вартості у формі доходу або соціального ефекту, коли реалізується кінцева мета інвестиційної діяльності; перетворення вкладених коштів у приріст капітальної вартості, що характеризує кінцеве перетворення інвестицій та отримання нової споживчої вартості товару; трансформація власних ресурсів у капітальні вкладення, тобто процес перетворення інвестицій в реальні об'єкти інвестиційної діяльності.

1.3 Методичні принципи управління процесами реінжинірингу виробництвана підприємстві

Методичною основою управління процесами реінжинірингу підприємства є системний аналіз, який полягає в побудові узагальненої (єдиної) моделі економічної системи, що відображає всі фактори і взаємозв'язки реальної системи.

Аналіз та моделювання економічних процесів реінжинірингу необхідно виконувати з урахуванням таких характерних особливостей [21, с. 65]:

− підприємство розглядається як складна слабко структурована система, системне моделювання якої передбачає виявлення великої кількості взаємопов'язаних причинно-наслідкових зв'язків між факторами, результат дії яких не завжди очевидний при прийнятті рішень, в описі структуризації об'єктамоделювання присутня велика частка експертних знань;

− економічна система підприємства – стохастична, дослідження якої необхідно виконувати в умовах невизначеності і неоднозначності;

− підприємство – це система, в якій домінують і враховуються природні та психологічні фактори. При прийнятті рішень необхідно враховувати довготермінові інтереси суспільства, насамперед забезпечувати умови

відтворення людського життя;

− підприємство – динамічна система. Дослідження процесів відтворення вимагає вивчення динаміки розвитку системи, аналізу процесів росту, з урахуванням загального життєвого циклу та його частин;

− підприємство є саморегулюючою системою. Управління йде через внутрішньо-організаційні процеси саморегулювання і засноване на зміні законівта методів внутрішнього управління [38, с. 34].

Концепція стратегічної технологічної реінжинірингу базується на наступних принципах [43, с. 2-3]: ієрархія рівнів управління і організації; системність (суб'єкт, об'єкт, механізм впливу); порівнянність показників (відображення в звітності бухгалтерській та статистичній); простота в розрахунках показників і їх аналітичність; облік галузевої специфіки; облік ризиків; прогнозування і врахування соціальних наслідків.

Засобом реалізації даних принципів служить рейтингова оцінка фінансово-господарської діяльності (ФГД), яка забезпечує:

по-перше, доступність результатів оцінки для розуміння широким колом осіб і не вимагає складної, спеціалізованої підготовки;

по-друге, облік специфічних детермінантів реінжинірингу (коефіцієнта персоналу, зайнятого в НДІКР; коефіцієнта майна, призначеного для НДІКР; коефіцієнта освоєння нової техніки і освоєння нової продукції);

по-третє, галузевої специфіки (тривалість операційного та фінансового циклів)і ризиків (виробничих, фінансових та ймовірного банкрутства).

В основі планування процесу реінжинірингу пропонується використовувати специфічні детермінанти реінжинірингу, тобто чинники, що визначають напрямки розвитку підприємства, можливості та інтенсивність оновлення продукції і виробничого апарату.

До таких детермінант відносяться науково-кадровий потенціал підприємства, стан дослідно-експериментальної бази, стан нематеріальних активів, структура продукції, що випускається – в цілому ресурси, необхідні для здійснення реінжинірингу. До специфічних детермінант відноситься

також наявність загроз технічного і функціонального заміщення, які виходять із зовнішнього середовища.

Сукупність розрахункових економічних показників активності впровадження нововведень, які визначають ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами в сфері реінжинірингу включають в себе наступні коефіцієнти: коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДІКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДІКР; коефіцієнт освоєння нової техніки; коефіцієнт освоєння нової продукції.

Облік галузевої специфіки передбачає включення в рейтинг показниківтривалості виробничого і фінансового циклів.

Основними пріоритетами при реінжинірингу підприємств повинні стати:

– усебічне врахування економічних, екологічних, соціально-психологічних умов і факторів підприємства;

− найбільш повне та ефективне використання існуючої ресурсної бази;

− упровадження технологій, що відповідають сучасним світовим стандартам;

− розширення економічної самостійності;

− формування конкурентного середовища, інфраструктури та ринкових механізмів саморегулювання економічних процесів;

− формування та накопичення інвестиційного потенціалу.

Виділяють декілька етапів упровадження процесу реінжинірингу, які розкрито у таблиці Дод. А.

Науковці Бриксіна В.О. та Шульгіна Л.М. виділяють правила успішного проведення процесу реінжинірингу, які фактично розкривають зміст процесу управління процесами реінжинірингу:

1. Формування плану-графіка з наявністю чітких уявлень про рівні та вигляд реінжинірингу.

2. Складання компетентного технічного завдання.

3. Формування бюджету реінжинірингу з п'яти частин: капітальні

видатки; логістичні витрати; нематеріальні витрати; мотиваційний фонд робочої групи; накладні витрати.

4. Прогнозування фінансових можливостей організації, враховуючи зовнішні і внутрішні макроекономічні показники.

5. Визначення відповідального керівника проєкту по реінжинірингу виробничої діяльності.

6. Формування робочої групи для проєкту реінжинірингу, ґрунтуючись на уміннях і психологічної сумісності співробітників.

7. Розробка, затвердження бізнес-процесу, регламенту, показників з оцінкою вкладу з боку кожної ділянки, порядку, форм і термінів звітності.

8. Забезпечення щоденного контролю, регулювання творчого процесу, використовуючи матеріальне і нематеріальне стимулювання [5, с. 138].

Ключовим напрямом реінжинірингу підприємств має стати розвиток інноваційних сервісів, які орієнтуються на місцеві ресурси або ж використовують у своїй діяльності вторинну сировину.

Для підприємств вкрай важливо здійснити стратегію ресурсозбереження, яка, з одного боку, забезпечує зменшення витрат на одиницю кінцевої продукції, а з іншого – забезпечує енергоефективність. Ресурсозбереження й оздоровлення природного середовища – це два аспекти єдиного процесу досягнення еколого-економічної збалансованості у функціонуванні господарського комплексу.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОВ «ДИЗЕЛЬ-КИЇВ» НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ ВИРОБНИЦТВА

2.1. Дослідження організаційно-економічних передумов та тенденційрозвитку підприємства

Розуміння тенденцій та проблем розвитку будь-якого підприємства потребує дослідження факторів та передумов його розвитку, результатів господарської діяльності, позицій на ринку, стратегічної оцінки перспектив ефективної конкуренції та розвитку. Для проведення дослідження нами було обрано ТОВ «Дизель-Київ».

Повне найменування підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Дизель-Київ» (скорочене найменування – ТОВ «Дизель-Київ») https://www.dieselkiev.com.ua/ [29] вже більше п’яти років успішно перебуває на ринку технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів в Україні. ТОВ «Дизель-Київ» зареєстровано за адресою: Україна, 01054, місто Київ, вул. Ярославів Вал, буд. 13/2 «Б». ТОВ «Дизель-Київ» зареєстровано 04.04.2018 р. Шевченківською райдержадміністрацією у Києві на підставі запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за номером 10741020000074416. Організаційно-правова форма підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю. У даний час на підприємстві працює двадцять працівників.

На рис. 2.1. наведена спрощена модель організаційно-управлінської структури ТОВ «Дизель-Київ», яка побудована на основі виділення основних функціональних сфер підприємства.

Слід відзначити, що з огляду на розміри підприємства, в системі управління відсутня чітка розмежованість функціональних обов’язків як управлінських, так і операційних працівників, що слід вважати одним з її недоліків. Перспективи розвитку підприємства безпосередньо пов’язані з

формалізацією системи управління та чіткою її структуризацією.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Дизель-Київ»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Загальні правові та економічні засади діяльності ТОВ регулює Статут, який є єдиним установчим документом Товариства, його положення є обов'язковими для засновників, посадових осіб та усіх працівників. Вищим органом управління ТОВ «Дизель-Київ» є Загальні збори учасників, до виключної компетенції яких належить визначення основних напрямів діяльності ТОВ. Виконавчим органом, який здійснює керівництво поточною діяльністю є директор ТОВ «Дизель-Київ».

Статутний капітал ТОВ «Дизель-Київ» складає 6 млн. грн і складається з вартості вкладів його засновників у розмірі внеску до статутного фонду – по 3 млн. грн. кожним засновником. Засновниками та кінцевими бенефіціарними власниками ТОВ «Дизель- Київ» є громадяни України, схематична структура власників підприємстванаведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схематична структура власників ТОВ «Дизель-Київ»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

ТОВ «Дизель-Київ» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні рахунки в банку, діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками, поставлений на податковий облік ДПІ у Шевченківському районі м. Києва 04.04.2018 за номером 39439980. Ідентифікаційний код юридичної особи ТОВ «Дизель-Київ» – 42045468.

Діяльність ТОВ «Дизель-Київ» відповідає наступним цінностям:

− якість, – в основі діяльності підприємства закладені вимоги забезпечення найвищої якості надання послуг із дотриманням усіх вимог замовників та виконання зобов'язань суворо у визначені договорами терміни;

− відповідність стандартам, – відповідність технологій ремонту та відновлення стандартам заводу виробника. Використання новітніх технологій тазасобів;

− розвиток, – освоєння новітніх технологій та засобів. Співпраця з науковими та дослідницькими підприємствами;

− кадри, – збереження існуючих кваліфікованих робітників із одночасним навчанням молодих спеціалістів. Підвищення рівня життя та соціального забезпечення працівників.

Серед основних стратегічних цілей ТОВ «Дизель-Київ» слід виділити:

− вихід на передові позиції щодо ремонту паливних систем дизельних двигунів в Україні;

− розробка та впровадження нових технологій ремонту;

− розширення ринку надання послуг в Україні та вихід на міжнародний ринок;

− створення можливостей та сучасної бази для підвищення кваліфікації фахівців різних профілів та напрямків.

Відповідно до основних видів діяльності за КВЕД предметом діяльності ТОВ «Дизель-Київ» є: 33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів – основний; 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів; 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення. Згідно перелічених видів за КВЕД, ТОВ «Дизель-Київ» здійснює усі види ремонту паливних систем відомих світових брендів Delphi, Bosch, Siemens, Denso. Технології ремонту та відновлення відповідають стандартам заводів виробника. Технічне обслуговування, діагностику та ремонт паливних систем дизельних двигунів ТОВ «Дизель-Київ» здійснює на сучасному високотехнологічному

обладнанні вітчизняного та імпортного виробництва. ТОВ «Дизель-Київ» надає послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, машин і устаткування промислового призначення та готових металевих виробів. Отже, основний ринок на якому працює ТОВ «Дизель-Київ»– це ринок обслуговування (діагностика та ремонт) паливних систем дизельних двигунів. Разом з тим, напрями діяльності підприємства достатньо диверсифіковані, з огляду на тенденції ринку, їх можна додатково диверсифікувати та розвивати.

На підприємстві працюють досвідчені фахівців, які мають відповідну освіту у сфері надання ремонтних послуг та значний досвід роботи. Зазначена перевага дозволяє використовувати досить обмежену кількість працівників для надання цілого спектру послуг на зазначеному ринку. Спеціалізація ТОВ «Дизель-Київ» і досвід майстрів дозволяють здійснювати повний спектр послуг по обслуговуванню двигунів, перелік послуг, що надає ТОВ «Дизель-Київ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік послуг, які надає ТОВ «Дизель-Київ»*

№ з/п	Перелік послуг
1.	Відновлення клапану Bosch Piezo
2.	Відновлення розпилювача Bosch Piezo
3.	Регулювання Насос-Форсунок VW
4.	Ремонт ТНВД Bosch VE
5.	Ремонт насос-форсунки Iveco/Scania
6.	Ремонт насос-форсунки Volkswagen
7.	Ремонт насос-форсунки Volvo 2-х кон
8.	Ремонт насос-форсунки Volvo 4-х кон
9.	Ремонт секції PLD E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
10.	Ремонт секції PLD E5 (DAF)
11.	Ремонт/регулювання форсунки Bosch CR 110/120
12.	Ремонт/регулювання форсунки Bosch Piezo
13.	Ремонт/регулювання форсунки Delphi CR
14.	Ремонт/регулювання форсунки E2/E3 (DAF/Renault/Mercedes-Benz)
15.	Ремонт/регулювання форсунки E5 (DAF)
16.	Ремонт/регулювання форсунки Siemens/Continental Piezo
17.	Ремонт/регулювання форсунки механічної
18.	Комп'ютерна діагностика авто
19.	Ремонт клапана Lucas
20.	Ремонт насос-секції Deutz

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Надання широкого спектру послуг підприємством обумовило розвиток ділових контактів ТОВ «Дизель-Київ» як з торговими підприємствами, так і з обслуговуючими підприємствами.

Після відновлювальних робіт паливна система збирається і встановлюється на об'єкт, який ремонтується з подальшим регулюванням і налаштуванням всіх необхідних параметрів.

Основними ринками збуту для ТОВ «Дизель-Київ» є автотранспортні підприємства України. Основні конкуренти ТОВ «Дизель-Київ» наведені у табл. 2.2. Підприємства обрані за місцем знаходження та однаковими видами діяльності у м. Києві.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «Дизель-Київ»*

Підприємство	Місцезнаходження	Вид діяльності
1. ТОВ «Бриз С» Статутний капітал 50000 грн	02095, м. Київ, Дарницький район, вул. Княжий Затон, буд. 9А, офіс 369.	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
2. ТОВ «Інжинірінг Груп» Статутний капітал 4000 грн	04070, м. Київ, Подільський р-н, вул. Набережно-Хрещатицька, буд. 14.	Ремонт і технічнеобслуговування автотранспортних засобів
3. ТОВ «Турбо Дизель Сервіс» Статутний капітал 4000 грн	04128, м. Київ, Подільський р-н, вул. Стеценка, буд. 20А.	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів.
4. ТОВ «Бош Сервіс» Статутний капітал 7400 грн	01100, м. Київ, Печерський р-н, вул. Лейпцизька, буд 2/37, кв. 79.	Ремонт і технічне обслуговування автотранспортних засобів
5. ТОВ «Етерно» Статутний капітал 14000 грн	04073, м. Київ, вул. Захарівська, буд. 10, кв.105.	Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
6. ТОВ «Тіамас» Статутний капітал 30000 грн	01011, м. Київ, Печерський район, вул. Рибальська, буд. 22.	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Ринок на якому працює ТОВ «Дизель-Київ» є достатньо конкурентним, але вихід підприємств в окремі його сегменти – достатньо обмежений –

зокрема сегменти, які відповідають стандартам Євро 5 та Євро 6.

У якості конкурентів за основним профілем діяльності, всі представлені підприємства є потенційними конкурентами для ТОВ «Дизель-Київ». Аналізуючи конкурентів, ТОВ «Турбо Дизель Сервіс» за останні три роки суттєво не покращив якість надання послуг, але збільшує ціни на свої послуги. ТОВ «Бош Сервіс» може запропонувати кращу якість за рахунок більш високотехнологічного обладнання, тому що ця компанія є офіційним представником світового бренду Bosch в Україні. Але з іншого боку саме це не дозволяє ТОВ «Бош Сервіс» запропонувати широкий спектр послуг з обслуговування паливних систем іншихвиробників.

У табл. 2.3 наведемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Дизель-Київ», 2021-2023 рр.*

Найменуванняпоказника	Роки			Відхилення +,-	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	335	678,8	996,8	343,8	318
2. Витрати, тис. грн	335	593,2	919,3	258,2	326,1
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-	85,6	77,5	85,6	-8,1
4. Чистий прибуток, тис. грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
6. Фондовіддача, грн	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
7. Рентабельність продажів, %	-	10,34	7,78	10,34	-2,56

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Як свідчать наведені дані у табл. 2.3, чистий дохід від реалізації продукціїмає тенденцію до зростання – у 2022 р. на 343,8 тис. грн.; у 2023 р. на 318 тис. грн. Витрати ТОВ «Дизель-Київ» у 2022 р. зросли на 258,2 тис. грн, у 2023 р. на 326,1 тис. грн., при цьому витрати зростали у 2021 р. більшими темпами, аніж доходи. Середньорічна вартість основних засобів зростає у 2022 р. на 87,3 тис. грн, відповідно у 2023 р. на 92,8 тис. грн. Простежується зростання фондовіддачі – з 1,26 грн у 2021 р. до 1,93 грн у 2022 р. та до 2,24 грн у 2023 р., що свідчить про ефективне використання

основних засобів на підприємстві і зростання чистого доходу від реалізації на одну гривню основних засобів. Рентабельність продажів зменшується у 2023 р. проти 2022 р. це свідчить про те, що кожна гривня виручки давала прибутку у 2022 р. 10,34 коп., у 2023 р. – 7,78 коп.

За аналізований період ТОВ є прибутковим підприємством, чистий прибуток у 2022 р. становив 70,2 тис. грн, у 2023 р. – 77,5 тис. грн., отже можна стверджувати, що підприємство має високі показники господарської діяльності.

Таким чином, ТОВ «Дизель-Київ» – підприємство, яке успішно працює на ринку обслуговування паливних систем двигунів внутрішнього згорання. Основні тенденції розвитку підприємства є позитивними, підприємство прибуткове, успішно конкурує, розширю присутність на ринку. Напрями діяльності підприємства достатньо диверсифіковані, з огляду на тенденції ринку, їх можна додатково диверсифікувати та розвивати. Найбільш перспективним напрямком розвитку є технічне обслуговування та ремонт паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, саме це може дати найбільші конкурентні переваги.

2.2. Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємства

Стратегічний аналіз середовища діяльності ТОВ «Дизель-Київ» є процесом визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення впливу кожного фактору складових середовища на стратегічний вибір підприємства.

Зовнішнє середовище – це чинники й умови, що перебувають поза внутрішньою діяльністю підприємства та існують незалежно від нього, але впливають або можуть впливати на його функціонування, маючи пряму і непряму дію [35, с. 43].

Зовнішнє середовище в якому функціонують підприємства України

характеризується потенційною нестабільністю та суттєво залежить від зовнішніх факторів розвитку. Інноваційні фактори прояву тут мають достатньо обмежений прояв з огляду на макроекономічні умови та структурні особливостіекономіки країни.

У таблиці 2.4 та 2.5 наведено фактори зовнішнього середовища, які чинять непряму та пряму дію на діяльність підприємства.

Таблиця 2.4

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ТОВ «Дизель-Київ»*

Група факторів	Фактор	Спрямованість впливу фактора	Оцінка впливу факторів	Загальна оцінка впливу факторів	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	С	+2
	Стан і тенденції розвитку ринку	+1	2	+2	≈	С	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	В	-3
	Ступінь прихильності покупців дотоварів	+1	2	+2	↑	В	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, уподобань покупців	-1	1	-1	≈	С	-1
	Разом			2			3
Поста-чальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	≈	С	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	≈	В	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	Н	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	С	3
	Разом			6			6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	С	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	В	-3
	Разом			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	В	+3
	Разом			+2			+3

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Серед факторів зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ТОВ «Дизель-Київ» найбільший вплив чинять підприємства-конкуренти, оскільки підприємство на ринку працює близько п’яти років, що ускладнює вихід на нові ринки. Крім цього ТОВ «Дизель-Київ» відчуває значну конкуренцію з боку турецьких та китайських компаній з виготовлення обладнання та запчастин.

Внутрішнє середовище підприємства – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації [35, с. 56].

Таблиця 2.5

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність ТОВ «Дизель-Київ»*

Група факторів	Фактор	Спрямованість впливу фактора	Оцінка впливу факторів	Загальна оцінка впливу факторів	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	Рівень інфляції	-1	2	-2	↑	В	-3
	Скорочення доходів споживачів	-1	2	-2	-	Н	-2
	Збільшення ціни на дизельне паливо	+1	2	+2	↑	С	+3
	Разом			-2			-2
Політичні	Нестабільність в Україні	-1	2	-2	-	С	-2
	Суспільна підтримка урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓	С	+1
	Разом			-1			-1
Правові	Зміна законодавчих та нормативних актів	-1	2	-2	-	Н	-2
Науково-технічні нововведення	Створення паливних систем покоління Evro 6	+1	3	+3	-1	Н	+3
	Скорочення терміну амортизації	1	3	-3	-	С	-3
	Наявність власного спеціального технологічного обладнання та спеціального оснащення	+1	3	+3	↑	С	+3
	Разом			+3			+3
Природні	Вичерпання родовищ нафти	-1	2	-2	-	С	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	-1	Н	-3
	Разом			-1			-3

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Важливим інструментом стратегічного аналізу підприємства є SWOT-аналіз. У межах SWOT-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливостій загрози, які є в зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз – процес встановлення зв’язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкими сторонами, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Основними завданнями SWOT-аналізу є: виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями; визначення слабких сторін фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми таформування її стратегічних пріоритетів.

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести: систематизацію знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління; визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів; періодичну діагностику сектору ринку та ресурсів підприємства; діагностування як всього підприємства, так і окремих його структурних підрозділів.

Ефективність роботи, можливість досягнення оперативних і стратегічних цілей діяльності підприємства залежить від рівня його потенціалу. У зв'язку з цим виникає потреба в оцінці потенціалу та його діагностиці.

Практика стратегічного менеджменту свідчить, що недоцільно зосереджуватися тільки на пошуку й усуненні слабких сторін організації, ігноруючи позитивні чинники. Рекомендують для початку скласти перелік сильних сторін організації та переконатися, що їм приділено достатньо уваги. Лише після цього доцільно скласти перелік проблем і прагнути їх усунути.

Доволі часто відносне порівняння сильних і слабких сторін конкретної організації та конкурентів важить більше, ніж їхнє абсолютне значення, хоч існує проблема отримання відповідної інформації, адже частина показників мають внутрішнє призначення (відомості про виробничі потужності, особливості виробничого процесу, якісні та кількісні характеристики досліджень, тип системи збуту тощо).

У таблиці 2.6 наведено сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Дизель- Київ» за основними функціональними сферами.

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Дизель-Київ»*

Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	ефективні канали поширення і просування; цінові переваги серед найближчих конкурентів	високі витрати на створення іміджу за кордоном; недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку
Фінанси	достатні фінансові ресурси	обмежені інвестиційніможливості
Виробництво	можливість розширення виробничих потужностей; ефективна система контролю якості; сприйнятливість до нових розробок	швидко старіючі виробничі потужності; орієнтація на поточні проблеми виробництва
Персонал	повна укомплектованість персоналом; власна база підготовки кадрів	погано організована система управління персоналом; важкість пошуку кваліфікованих кадрів
Організація управління	використання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу	недостатньо ефективнийменеджмент

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Враховуючі дані табл. 2.6, розробимо SWOT-аналізТОВ «Дизель-Київ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Дизель-Київ»*

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
– ефективні канали поширення і просування; – цінові переваги серед найближчих конкурентів; – стабільний фінансовий стан, забезпеченістьоборотними ресурсами; – можливість розширення виробничих потужностей; – ефективна система контролю якості; – сприйнятливість до нових розробок; – повна укомплектованість персоналом; – власна база підготовки кадрів; – використання переваг організаційно-правовихформ організації бізнесу.	– обмежені інвестиційні можливості для реалізації крупний проєктів розвитку; – швидко старіючі виробничіпотужності; – обмеженість стратегічної орієнтації підприємства; – відсутність ефективної системи управління персоналом;
Можливості	**Загрози**
–зростання темпів розвитку підприємства; –розширення виробничої діяльності підприємства через стійку тенденцію до збільшення цін на дизельне паливо; –впровадження нових екологічних стандартів; –налагодження нового виробництва на основі однорідної диверсифікації; –збільшення переліку пропонованих послуг.	– нестабільна політична ситуація в країні; – суттєве посилення конкуренції на ринку; – зменшення частки виробництва дизельнихавто в світі; – зростання закупівельних цін на запчастинита матеріали; – зменшення платоспроможності вітчизняних споживачів послуг.

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Оцінку технічного рівня виробництва проаналізуємо за показниками, що характеризують ступінь технічної оснащеності персоналу, технічний рівень виробничого устаткування, рівень механізації та автоматизації виробництва. Динаміку вартості основних засобів наведемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка вартості основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»*

Найменування показників	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання (2022/2021), %	2023 р.	Темпи зростання (2023/2022), %
1	2	3	4	5	6
Основні засоби всього, тис. грн в т. ч.:	264,6	450,1	105,8	439,2	97,6
Будівлі, споруди та передавальні пристрої, тис. грн	31,3	49,3	157,5	34,1	69,2
Машини та устаткування, тис. грн	221,3	379,8	171,6	393,5	103,6
Транспортні засоби, тис.грн	12	21	175	11,6	55,2

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналіз табл. 2.8 показує, що вартість основних засобів у 2022 р. зростає, а в 2023 р. вартість основних засобів зменшується за рахунок зносу до 97,6%. Найбільше вартість основних засобів зростала по машинам та механізмам у 2022 р. на 171,6%, у 2023 р. на 103,6%. Вартість по будівлям, спорудам у 2023 р. теж зросла на 157,5%. Зростання основних засобів відбувалося за рахунок наповнення виробничої бази товариства для проведення основного виду діяльності.

Проаналізуємо співвідношення питомої ваги активної та пасивної частин основних засобів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз активної та пасивної частин основних засобівТОВ Дизель-Київ»*

Основні фонди	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +-	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Основні засоби всього, тис. грн в т. ч.:	264,6	450,1	439,2	185,5	-10,9
сума, тис. грн	233,3	411,3	405,1	178	-6,2
питома вага, %	88,2	91,4	92,2	3,2	0,8
пасивна частина:					
сума, тис. грн	31,3	49,3	34,15	18	-15,2
питома вага, %	11,8	8,6	7,8	-3,2	-0,8

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Як свідчать дані табл. 2,9, питома вага активної частини основних засобів протягом аналізованого періоду має тенденцію до зростання, що є позитивним з точки зору використання основних засобів. Як свідчать наведені дані у табл. 2.10 коефіцієнт зносу має низькі значення, але має тенденцію до зростання з 8,4% у 2021 р. до 26,0% у 2023 р. Коефіцієнт зносу менший ніж 50%, свідчить про нормальний технічний стан основних засобів у ТОВ «Дизель-Київ».

Таблиця 2.10

Стан основних засобів ТОВ «Дизель-Київ»*

Найменування показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
1. Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	288,9	488,6	607,9
2. Знос основних засобів, тис. грн.	24,3	49,4	157,8
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	264,6	439,2	450,1
4. Коефіцієнт зносу, %	8,4	10,1	26,0
5. Коефіцієнт придатності, %	91,6	89,9	74,0

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Коефіцієнт придатності основних засобів відповідно протягом аналізованого періоду є досить високим, але за рахунок збільшення коефіцієнту зносу у 2022 р., придатними для подальшого використання на кінець 2022 р. є 74,0% основних засобів ТОВ «Дизель-Київ».

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів, за наступними показниками:

Фондовіддача (ФВ):

$$ФВ = \frac{\text{обсяг реалізованої продукції за рік}}{\text{середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.1),$$

Фондомісткість (ФМ):

$$ФМ = \frac{\text{середньорічна вартість основних засобівобсяг}}{\text{реалізованої продукції за рік}} \quad (2.2),$$

Фондоозброєність:

$$Ф_{ОЗ} = \frac{\text{середньорічна вартість основних засобів}}{\text{середньооблікова чисельність працюючих}} \quad (2.3),$$

Рентабельність основних засобів (РОЗ):

$$Р_{ОЗ} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.4),$$

Таблиця 2.11

Ефективність використання основних засобів на ТОВ «Дизель-Київ»*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення,+-	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	264,6	351,9	444,7	87,3	92,8
3. Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, чол.	12	19	20	7	1
4. Чистий прибуток, тис.грн	-	70,2	77,5	70,2	7,3
4. Фондовіддача, грн.	1,26	1,93	2,24	0,67	0,31
5. Фондомісткість, грн	0,79	0,52	0,45	-0,27	-0,07
6. Фондоозброєність, грн.	22050	18521	22235	-3529	3714
7. Рентабельність основних засобів, %	-	19,94	17,42	19,94	-2,52

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

За даними табл. 2.11 можна зробити наступні висновки: фондоозброєність праці знижується у 2022 р. за рахунок збільшення чисельності працюючих та зростає у 2023 р., але незважаючи на зниження фондоозброєності праці у 2022 р., можна свідчити про достатність забезпечення працівників ТОВ основними засобами. Рентабельність основних засобів зменшується у 2023 р., тобто ТОВ у 2023 р. на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів отримало на 2,52 грн менше прибутку ніж у 2022 р.

Далі проаналізуємо оборотні засоби, які становлять значну частину виробничих фондів підприємства за наступними показниками:

Коефіцієнт оборотності ($К_{ОБ}$):

$$К_{ОБ} = \frac{\text{обсяг реалізованої продукції за рік}}{\text{середні залишки оборотних коштів}} \quad (2.5),$$

Коефіцієнт завантаження ($К_{ЗАВ}$);

$$К_{ЗАВ} = \frac{\text{середні залишки оборотних коштів}}{\text{обсяг реалізованої продукції за рік}} \quad (2.6),$$

Тривалість обороту ($Т_{ОБ}$):

$$Т_{ОБ} = \frac{\text{кількість днів у періоді}}{\text{коефіцієнт оборотності}} \quad (2.7),$$

Рентабельність оборотних коштів ($Р_{ОК}$):

$$Р_{ОК} \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середні залишки оборотних коштів}} \quad (2.8).$$

Таблиця 2.12

Ефективність використання оборотних засобів на ТОВ «Дизель-Київ»*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Середні залишки оборотних коштів, тис. грн	-	30,2	134,1	30,2	103,9
3. Коефіцієнт оборотності, об	-	22,5	7,4	22,5	-15,1
4. Коефіцієнт завантаження, об	-	0,04	0,13	0,04	0,09
5. Тривалість обороту, днів	-	16	49	16	33
6. Рентабельність оборотних коштів,%	-	232,4	57,8	232,4	-174,6

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

За даними табл. 2.12 показники за 2021 р. не розраховані, оскільки оборотних коштів та чистого прибутку ТОВ не мало. Коефіцієнт оборотності обігових коштів у 2023 р. зменшується на 15,1 об., тобто кількість продукції, що припадає на 1 грн вартості обігових коштів знижується. Коефіцієнт завантаження показує, що оборотні засоби які припадають на одну гривну реалізованої продукції зростають у 2023 р. до 0,13 об. Тривалість обороту обігових коштів зростає у 2023 р. на 33 дні, що свідчить про зниження ефективності управління оборотними активами. Рентабельність оборотних коштів зменшується зі 232,4 % у 2022 р. до 57,8% у 2023 р., отже прибуток, що припадає на 1 грн. коштів, спрямованих на формування оборотних засобів зменшився за аналізованийперіод на 174,6 в.п.

Проаналізуємо ефективність використання трудового потенціалу за наступними показниками:

Продуктивність праці (ПП):

$$ПП = \frac{\text{обсяг реалізованої продукції за рік}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.9),$$

Трудомісткість праці (ТП):

$$ТП = \frac{\text{середньооблікова чисельність працівників}}{\text{обсяг реалізованої продукції за рік}} \quad (2.10),$$

Фондоозброєність праці ($Ф_{ОЗБ}$):

$$Ф_{ОЗБ} = \frac{\text{середньорічна вартість основних засобів}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.11).$$

Таблиця 2.13

Ефективність використання трудових ресурсів на ТОВ «Дизель-Київ»*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021	2022/2021
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	335,0	678,8	996,8	343,8	318
2. Чисельність працівників, осіб	12	19	20	7	1
3. Продуктивність праці, тис.грн/ос.	27,91	35,72	49,84	7,81	14,12
4. Трудомісткість праці, ос./тис.грн	0,036	0,028	0,020	-0,008	-0,008
5. Фондоозброєність праці тис.грн/ос.	22050	18521	22235	-3529	3714

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

За даними табл. 2.13 можна зробити наступні висновки: чисельність працівників за аналізований період зросла на 6 осіб у 2022 р. та на 1 особу у 2023 р.

Продуктивність праці зростає з 27,91 тис. грн/ос. у 2021 році до 49,84 тис. грн/ос. у 2023 році, відповідно трудомісткість праці знижується з 0,036 у 2021 р. до 0,020 у 2023 р.

Фондоозброєність праці на кінець аналізованого періоду зростає, що свідчить про достатність забезпечення працівників основними виробничими засобами.

Для загальної оцінки ефективності діяльності підприємства визначимо показники рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності продукції та рентабельності продажів.

Для розрахунку показників рентабельності використовуємо коди рядків таграф звітності Балансу (ф.1-м) та Звіту про фінансові результати (ф. 2) ТОВ «Дизель-Київ» за 2022-2023 рр.

Рентабельність власного капіталу $Р_{ВК} = \frac{ф.2\ р.2350}{ф.1-м\ р.1495}$ (2.12),

Рентабельність активів $Р_{А} = \frac{ф.2\ р.2350}{ф.1-м\ р.1900}$ (2.13),

Рентабельність виробничих фондів $Р_{ВФ} = \frac{ф.2\ р.2350}{ф.1-м\ р.1010}$ (2.14),

Рентабельність реалізації (продаж) $Р_{Р} = \frac{ф.2\ р.2350}{ф.2\ р.2000}$ (2.15).

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за 2022-2023 рр. наведено у табл. 2.14

Таблиця 2.14

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за 2022-2023 рр.

Показник	Роки		Відхилення, 2023/2022	
	2022 р.	2023 р.	+,-	%
1	3	4	6	7
Рентабельність власного капіталу,%	50,2	43,4	-6,8	86,5
Рентабельність активів,%	19,1	13,4	-5,7	70,0
Рентабельність виробничих фондів,%	19,9	17,4	-2,5	87,4
Рентабельність продажів,%	10,34	7,78	-2,56	75,2

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

За даними табл. 2.14 можна зробити наступні висновки: рентабельність власного капіталу знижується на 6,8% , або на 86,5% , щоможе свідчити про втрату інвестиційної привабливості товариства. Рентабельність активів знижується на 5,7%, або на 70,0% , тобтозабезпечення активами прибутку ТОВ «Дизель-Київ» у 2022 р. менше ніж у 2022 р. Рентабельність продажів знижується на 2,56%, або на 75,2%, що вказує напогіршення у господарсько-фінансовій діяльності. Але незважаючи на погіршення показників рентабельності у 2023 р., ТОВ «Дизель-Київ» протягом аналізованого періоду отримує прибуток, отже господарська діяльність підприємства в цілому є прибутковою та рентабельною.

Враховуючи зазначене, найбільш значними проблемами підприємства є відсутність повного циклу ремонту всіх комплектуючих паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, та обмежені можливості швидкого реагування на зростаючий попит. Вирішення цих проблем надасть змогу диверсифікувати виробництво, розширити перелік послуг та отримати конкурентні переваги для підприємства.

2.3. Діагностика виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та оцінка ефективності управлінської політики його розвитку

Найбільшу питому вагу у структурі послуг займає ремонт і технічне обслуговування паливних систем дизельних двигунів (55%), технічне

обслуговування та ремонт автотранспортних засобів займає 30%, ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів займає 5%, а ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 10%.

Основна спеціалізація ТОВ «Дизель-Київ» – це саме ремонт і відновлення паливних систем дизельних двигунів.

Для цих цілей функціонує окремий цех, обладнаний сучасним високоточним обладнанням, а також працює команда кваліфікованих майстрів, які здійснюють ремонт і відновлення деталей паливних систем легкових, вантажних транспортних засобів, с/г і спецтехніки.

Організаційна структура управління ТОВ «Дизель-Київ» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт. Така організаційна структура управління є ефективною за рахунок того, що встановлює чіткі і прості зв’язки між підрозділами, надає умови для оперативності прийняття рішення, надає повну інформацію щодо діяльності підприємства безпосередньому керівникові.

Складові організаційної структури ТОВ «Дизель-Київ» розподілені відповідно до напрямів його бізнес-направленості (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Складові організаційної структури ТОВ «Дизель-Київ»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Опис діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за його основними напрямами тазв’язками між підрозділами наведена у табл. 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Опис діяльності ТОВ «Дизель-Київ» за його основними напрямами*

Бізнес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська діяльність	Механізм
Надання послуг з ремонту паливних систем дизельних двигунів	Кон’юнктура ринку	Задоволена потреба: Паливна апаратура. Група продуктів: Послуги ремонту. Групаклієнтів: Юридичні та фізичні особи	Бажані фінансові результати. Можливе залучення та використання фінансових ресурсів Норми законодавства	Промисловий цех
Торгівля запчастинами		Задоволена потреба: Сировина для станцій технічного обслуговування та автотранспортних підприємств. Група продуктів: Запчастини Група клієнтів: СТО та АТП		Гуртовий склад. Відділ закупівель та реалізації

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Таблиця 2.16

Опис зв’язків між підрозділами ТОВ «Дизель-Київ»*

Підрозділ	Надання послуг з ремонту паливних систем дизельних двигунів	Торгівля запчастинами
Центральне виробництво	+	+
Напрям ремонту паливних систем	+	-
Напрям оптової торгівлі	-	+
Відділ роботи з корпоративними клієнтами	-	+
Фінансовий відділ	+	+
Маркетинговий відділ	+	+
Відділ закупівель	+	+
Склад	+	+

**Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.*

Отже, враховуючи отримані результати та проведений аналіз фінансово- економічної діяльності Товариства у п. 2.3 необхідно відзначити, що ефективність виробничого потенціалу це перш за все якісна зміна структури та характеру процесів підприємства, яка спрямована на підвищення ефективності його діяльності.

Для оцінки виробничого потенціалу підприємства та ефективності управлінської політики його розвитку, обрані наступні показники, наведені у

табл. 2.17. Зазначимо, що дані показники запропоновані з урахуванням доступності статистичної інформації по ТОВ «Дизель-Київ».

Таблиця 2.17

Показники, для оцінки виробничого потенціалу та ефективності політики менеджменту ТОВ «Дизель-Київ»*

Показник	Рекомендовані значення
Коефіцієнт придатності основних фондів,%	Збільшення
Коефіцієнт автономії, од.	Збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості, од.	Збільшення
Фондовіддача, грн	Збільшення
Фондоозброєність, грн/ос.	Збільшення
Рентабельність власного капіталу,%	Збільшення
Рентабельність активів,%	Збільшення
Рентабельність продукції,%	Збільшення
Рентабельність основних фондів,%	Збільшення
Продуктивність праці, грн/ос	Збільшення
Плинність кадрів,%	Зменшення
Темп зростання рентабельності,%	Зростання в динаміці
Темп зростання рентабельності продукції,%	Зростання в динаміці
Темп зростання рентабельності продаж,%	Зростання в динаміці
Темп зростання валового доходу,%	Зростання в динаміці
Темп зростання оборотних активів,%	Зростання в динаміці
Темп зростання вартості активів,%	Збільшення показника
Темп зростання вартості основних засобів,%	Збільшення показника
Темп зростання витрат виробництва,%	Зростання при збільшенні обсягів виробництва
Темп зростання чисельності працівників,%	Зростання в динаміці
Темп зростання чистого прибутку,%	Зростання в динаміці
Темп приросту обсягу продаж,%	Зростання в динаміці

**Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.*

Для більш ґрунтовного оцінювання виробничого потенціалу та подальшого обґрунтування стратегії розвитку на ТОВ «Дизель-Київ» проаналізуємо показники у табл. 2.18 та їх відповідність рекомендованим значенням. Для цього згрупуємо показники за групами, що характеризують рівень: 1) витрат – темп зростання оборотних активів, темп зростання вартості основних засобів, темп зростання витрат виробництва, темп зростання чисельності працівників; 2) ефективності використання активів – рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність продажів за чистим прибутком; 3) потужності виробничого потенціалу та ефективності фінансової діяльності підприємства – коефіцієнт придатності

основних фондів, фондовіддача, рентабельність основних фондів, обсяг реалізованої продукції, обсяг власного капіталу, чистий прибуток, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, темп приросту обсягу продажів, плинність кадрів; 4) обсяг фактичного впровадження досягнень техніки, науки, технології, організації управління та праці у виробництво – фондоозброєність праці, технічна озброєність праці, продуктивність праці, коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів, коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів, коефіцієнт автоматизації виробництва.

Таблиця 2.18

Оцінювання виробничого потенціалу та ефективності управлінської політики ТОВ «Дизель-Київ» за 2022-2023 рр.*

Показники	2022 р.	2023 р.	Темпи росту,%
1	2	3	4
Показники, що характеризують рівень витратності			
Темп зростання оборотних активів,%	30,2	237,9	787,7
Темп зростання вартості основних засобів,%	439,2	450,1	102,5
Темп зростання витрат виробництва,%	593,2	919,3	155,0
Темп зростання чисельності працівників,%	19	20	105,3
Показники, що характеризують рівень ефективності використання активів			
Рентабельність власного капіталу,%	50,2	43,4	86,5
Рентабельність активів, %	19,1	13,4	70,2
Рентабельність продажів,%	10,34	7,78	75,2
Показники, що характеризують рівень потужності виробничого потенціалу та рівень ефективності фінансової діяльності підприємства			
Коефіцієнт придатності основних фондів, %	91,6	89,9	98,1
Фондовіддача, грн	1,93	2,24	116,1
Рентабельність основних фондів, %	19,94	17,42	87,4
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	678,8	996,8	146,8
Обсяг власного капіталу, тис.грн	139,8	217,3	155,4
Чистий прибуток, тис.грн	70,2	77,5	110,4
Коефіцієнт автономії, од	0,297	0,316	106,4
Коефіцієнт фінансової стійкості, од	0,431	0,466	108,1
Темп приросту обсягу продажів,%	678,8	996,8	146,8
Плинність кадрів,%	10,5	15,0	142,9
Показники, що характеризують рівень обсягу фактичного впровадження досягнень техніки, науки, технології, організації управління та праці у виробництво			
Фондоозброєність праці, грн/ос.	18521	22235	120,1
Технічна озброєність праці, грн/ос.	21,6	20,3	94,0
Продуктивність праці, грн/ос.	35,72	49,84	139,5
Коефіцієнт оновлення основних виробничихфондів,%	23,7	4,8	20,3
Коефіцієнт вибуття основних виробничихфондів,%	5,0	1,9	38,0
Коефіцієнт автоматизації виробництва,%	53,0	47,0	88,6

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

З аналізу табл. 2.18 можна зробити наступні висновки:

– за аналізованими показниками оцінки виробничого потенціалу та ефективності управлінської політики системою менеджменту ТОВ «Дизель-Київ» спостерігається зростання ефективності діяльності та підвищення стабільності підприємства;

– рівень витратності підприємства перевищує рівень обсягу чистого доходу підприємства;

– показники, що характеризують рівень обсягу фактичного впровадження досягнень техніки, науки, технології, організації управління та праці у виробництво характеризуються зниженням темпів росту коефіцієнтів технічної озброєності праці та автоматизації виробництва;

– знижуються показники, що характеризують рівень ефективності використання активів;

– зростає плинність кадрів.

Таким чином, проведений аналіз показників на відповідність нормативним значенням визначає основні напрями для формування стратегії розвитку на ТОВ «Дизель-Київ» та необхідності реінжинірингу його виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «ДИЗЕЛЬ- КИЇВ» ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства та необхідність підвищення ефективності реінжинірингу виробничої діяльності

Аналізуючи ринок галузі ремонту паливних систем, на якому працює досліджуване підприємство ТОВ «Дизель-Київ» необхідно відзначити, що однією з проблем галузі є недостатність фінансових ресурсів на організацію НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) та впровадження інноваційних технологій. Сьогодення характеризується недосконалістю організації ринку фінансово-кредитних послуг в країні, оскільки підприємствам цієї галузі недоступні дешеві кредити. Намагаючись уникати зовнішнього (комерційного) кредитування інноваційних проєктів більшість підприємств орієнтується на використання власних коштів, спрямовуючи на інноваційні технології незначніфінансові ресурси.

Високі енерговитрати і недостатня автоматизація процесів – так характеризують уже багато років вітчизняний автомобільний ремонтний сервіс. Але, незважаючи на вказане послуги з такого ремонту сьогодні в попиті, оскільки існує величезна потреба в експлуатації старих дизельних двигунів. На даний час ринок транспортних підприємств, які надають послуг з ремонту, технічного обслуговування, реінжинірингу та реконструкції паливних систем на сьогодні є достатньо конкурентний оскільки налічує більш ніж 200 підприємств даного виробничого напрямку.

Отже, необхідною передумовою формування стратегії розвитку та важливим параметром її майбутньої моделі вибору та обґрунтування є оцінка здатності підприємства адаптуватися до ринкового середовища, визначення наявності у підприємства інструментів взаємодії з ринком.

Варто зазначити, що на ТОВ «Дизель-Київ» є база даних потенційних клієнтів, постачальників та посередників, це свідчить про певну перевагу над іншими підприємствами стосовно диверсифікації ринку і підтверджує необхідність збереження існуючих та розширення секторів ринку надання послуг.

Враховуючи результати аналітичного дослідження другого розділу нами було визначено сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Дизель-Київ», що повинні стати основою його майбутньої стратегії розвитку.

Використовуючи елементи SWOT-аналізу представимо у табл. 3.1 матрицю можливостей та матрицю загроз для ТОВ «Дизель-Київ».

Таблиця 3.1

Матриця можливостей ТОВ «Дизель-Київ»*

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Розвиток цільового ринку		+			+	
Зростання попиту на послуги підприємства			+		+	
Підвищення ступеня прихильності постачальників доспівпраці з підприємством	+			+		
Розширення мережі постачальників	+			+		
Зростання темпів розвитку суміжних галузей		+				
Підвищення цін на дизельне пальне та апаратуру			+	+		
Прихід інвестора			+	+		
Збільшення розміру статутного фонду			+		+	

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Отже, для визначення стратегічних пріоритетів необхідно враховувати напрями на розвиток цільового ринку та розширення мережі постачальників, зростання темпів розвитку галузі.

Використовувати можливості, що потрапили на решту поля, можна, якщо в товаристві буде достатньо ресурсів.

У табл. 3.2 представлена матриця загроз для ТОВ «Дизель-Київ». Наведені у табл. 3.2 загрози представляють дуже велику небезпеку для ТОВ «Дизель-Київ» і вимагають негайного і обов’язкового їх усунення.

Таблиця 3.2

Матриця загроз для ТОВ «Дизель-Київ»*

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
Обмежені інвестиційні можливості		+			+	
Скорочення чисельності постачальників		+			+	
Загострення конкурентної боротьби		+				+
Важкість виходу на нові ринки збуту товарів і послуг			+			+
Виникнення низки труднощів і проблем у процесі освоєння нових технологій		+				+
Зростання закупівельних цін на запчастини таматеріали		+			+	
Зменшення авто з дизельними двигунами			+		+	
Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні		+			+	

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Результати стратегічного аналізу ТОВ «Дизель-Київ» показали як стабільність підприємства на ринку так і необхідність внесення змін у виробничу систему, яку для успішної діяльності підприємства необхідно постійно удосконалювати у відповідності до змін в конкурентному середовищі, визначених цінностей та можливостей.

В умовах, які швидко змінюються, неможливе застосування окремих «чистих» стратегій або використовувати результати процесу стратегічного аналізу. Успішні стратегії виробляються та реалізуються в процесі творчості та новаторства, із застосуванням усіх вмінь й досвіду, які є у ТОВ «Дизель-Київ». Успішні стратегії керуються усвідомленням мети та обов'язку, які не можна насадити або передати словами, але які походять з організації та стали баченням, очевидним як всередині, так і за межами підприємства.

Для вибору майбутньої стратегії розглянемо існуючі та порівняємо ці стратегії між виробничим та торговельним підприємствами, оскільки

досліджуване підприємство займається як виробничою діяльністю, так і продажем запасних частин.

Стратегії диверсифікованого зростання – зростання за рахунок зміни напрямів діяльності підприємства. До даної групи відносяться:

– стратегія центрованої диверсифікації – пошук можливостей диверсифікації, які знаходяться у вже існуючому напрямі діяльності (бізнесі);

– стратегія однорідної диверсифікації – зростання за рахунок роботи в суміжних напрямах діяльності з тими, що вже існують;

– технологічна диверсифікація – пошук можливостей виробництва і реалізації нової продукції, що вимагає використання нової технології;

– конгломеративна диверсифікація – зростання за рахунок роботи в технологічно не пов’язаних між собою галузях або в непов’язаних напрямах діяльності.

Проте слід враховувати, що виробничий цикл торгового і виробничого підприємства відрізняються один від одного. В основі діяльності будь-якого виробничого підприємства лежить виробництво конкурентоздатної продукції з якісної сировини, а також її реалізація великим або дрібним оптом. Головним в діяльності торгового підприємства є просування продукції до кінцевого споживача без зміни її технічних характеристик та інших властивостей. У зв’язку з цим слід розглядати і всі запропоновані й використані стратегії.

Запропонована вище класифікація стратегій зростання може бути застосована до будь-якого виробничого підприємства. Для торговельної організації ця класифікація матиме ряд особливостей.

Найбільше використовуються стратегії концентрованого зростання:

– стратегія розвитку традиційного товару передбачає збільшення товарообігу товарів, що мають постійний попит;

– стратегія розвитку нового товару припускає пропозицію споживачеві нових товарів, попит на які тільки виникає, товарів-аналогів різних виробників іторгових марок відповідно до пріоритетів і побажань клієнтів;

– стратегія розвитку традиційного ринку припускає розширення

існуючих торгових площ і формування нових торгових залів, пов'язаних з розширенням ринку або збільшенням ринкової частки підприємства;

– стратегія розвитку нового ринку припускає наявність можливостей створення торгових мереж і вихід за межі традиційного ринку.

Виконання стратегій даної групи пов'язане з розширенням асортименту товарів, збільшенням кількості асортиментних груп, а також ущільнення позицій на існуючому ринку і створенням торгових мереж із захопленням нових ринків. Враховуючи, що торговельне підприємство є посередником між виробником і кінцевим споживачем особливістю стратегій інтегрованого зростання є сприяння скороченню ланцюжка «виробник – посередник – кінцевий споживач». Для підприємств, що реалізують товари, основною стратегією даної групи є стратегія зворотної інтеграції, оскільки саме вона спрямована на зменшення кількості посередників і прискорення обігу «продукція – товар».

Стратегіяінтеграції, що йде попереду, як правило, не застосовується, оскільки оптові торгові підприємства, що працюють на ринку покупця, займаються роздрібною торгівлею. У свою чергу, роздрібні магазини прагнуть укладати договори з підприємствами-виробниками, минувши посередників. З тієї ж причини не застосовувана стратегія глобалізації, що об'єднує реалізацію стратегій зворотньої інтеграції, і тієї, що йде попереду, одночасно.

Достатньо широко використовуються стратегії диверсифікованого зростання. Стратегія централізованої диверсифікації припускає в рамках наявних торгових можливостей зростання за рахунок оновлення товарного асортименту. По суті, цей вид стратегії перетинається із стратегією розвитку нового товару в рамках стратегії концентрованого зростання, оскільки можливості, що знаходяться в наявному бізнесі, дозволяють підприємству розширювати асортимент пропонованих товарів відповідно до особливостей попиту. Тому розглянуті стратегії можна об'єднати.

Стратегія однорідної диверсифікації дозволяє досягати зростання за

рахунок пропозиції супутніх товарів або додаткових супутніх послуг, зокрема, послуг після продажного обслуговування та ін.

Технологічна диверсифікація полягає в пошуку нових можливостей і шляхів реалізації товарів, до яких можна віднести демонстраційні вітрини, демонстраційні зали, нові форми упаковки товарів, оформлення кредитів у магазинах і т. ін.

Стратегію конгломеративної диверсифікації використовують достатньо великі торгові підприємства. Створення консультаційних центрів, ремонтних центрів дозволяє підприємству отримати додатковий дохід.

Проте всі стратегії диверсифікованого зростання з урахуванням особливостей торговельної діяльності дуже близькі за своїм змістом і тісно між собою пов'язані. Тому має сенс їх об'єднати в одну стратегію диверсифікованого зростання. Слід також врахувати, що жодне підприємство не використовує вказані стратегії в «чистому вигляді» і розробляє комплексну стратегію залежно від ситуації на ринку, конкурентоспроможності товарів і самого підприємства, а також інших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому в даний час функціонує підприємство. Проте кожна комплексна стратегія, що реалізується на підприємстві, включає елементи тієї або іншої базової стратегії. Причому в її основі лежить одна базова стратегія, підкріплена елементами однієї або декількох інших стратегій.

Враховуючі всі перелічені фактори, для ТОВ «Дизель-Київ» доцільно будеобрати стратегію однорідної диверсифікації. Це дозволить опанувати нові ринки надання послуг, опанувати нові технології ремонту паливної апаратури дизельних двигунів.

Отже, стратегічні пріоритети розвитку підприємства визначають основні напрями реформування підприємства, проведення яких дозволить забезпечити підприємству стале зростання шляхом запровадження ініціатив, та які можливо реалізувати без зміни існуючих нормативно-правових документів, що регулюють роботу ТОВ «Дизель-Київ».

Основними пріоритетами розвитку ТОВ «Дизель-Київ» є:

– вихід на передові позиції щодо ремонту паливних систем дизельних двигунів в Україні;

– розробка та впровадження нових технологій ремонту за рахунок реінжинірингу виробничої системи підприємства;

– розширення ринку надання послуг в Україні та вихід на міжнароднийринок;

– створення можливостей та сучасної бази для підвищення кваліфікаціїфахівців різних профілів та напрямків.

– збереження існуючих та розширення секторів ринку надання послуг;

– стабільне функціонування з поступовим розвитком комерційного та виробничого напрямків;

– розробка, освоєння та реалізація технологічних інноваційних проєктів у діяльність підприємства.

3.2. Розроблення проєкту реінжинірингу виробництва для ТОВ «Дизель-Київ»

Використання морально застарілої, хоча фізично ще не зношеної техніки призводить до відносного збільшення витрат на виробництво, стримує вдосконалення технологічних процесів, оскільки підприємство змушене вирішувати, що для нього краще: нести втрати від дострокової заміни застарілого обладнання і отримати економію від впровадження більш прогресивної технології або ж експлуатувати морально застарілу техніку до повного списання її вартості, але при цьому втрачати можливість зростання ефективності виробництва в перспективі.

Об’єктивність і необхідність реінжинірингу підприємства також обумовлені вимогами виживання в умовах все більш зростаючого рівня конкуренції. Крім того Міжнародні стандарти Європейської Економічної Комісії ООН (Організації Об’єднаних Націй) отримали визначення Євро 5 і

Євро 6. Комісією ООН в швейцарському місті Женева в 1958 р. було підписано угоду про стандартизацію транспортних засобів, а якому були закріплені стандарти і вимоги до екологічної безпеки транспортних засобів.

Виконуючи вимоги Міжнародних стандартів європейські компанії, такі як: Mercedes-Benz, Iveco, DAF, MAN, Volvo, Renault, Scania тощо почали випускати паливну апаратуру, яка відповідала б нормам Євро-5 та Євро-6.

Для ТОВ «Дизель-Київ» основною спеціалізацією якого, на даний момент, є ремонт паливної апаратури будь-яких типів дизельних двигунів від Euro 1 до Euro 4, від мотоблоків до паливної апаратури човнів і працює з такими системами, як Bosch, Delphi, MAN, Volvo, Renault та інших заводів настала необхідність провести модернізацію виробництва для надання послуги з ремонту паливної апаратури яка відповідала б нормам Євро-5 та Євро-6.

Проєкт реінжинірингу ТОВ «Дизель-Київ» являє собою проєкт удосконалення, поліпшення, оновлення об’єкта, приведення його у відповідність з новими вимогами і нормами, технічними умовами, міжнародних стандартів, впровадження якого дозволить товариству збільшити кількість потенційних клієнтів, що використовують вищезгадані марки авто, значною мірою знизити трудомісткість і собівартість робіт, підвищити якість ремонту паливної апаратури.

Проєкт передбачає для підвищення надійності роботи проведення заміни стенду для випробування і регулювання дизельних двигунів 12psdw-A-150 на новий універсальний дизельний стенд «UIS-CAM» (рис. 3.1 (а) і (б)).



а) стенд 12psdw-A-150



б) стенд «UIS-CAM»

Рис. 3.1. Стенд для випробування і регулювання дизельних двигунів*

**Джерело: [30].*

Основою впровадження проєкту є календарний план. Календарний план визначає термін проведення необхідних операцій по проєкту, який розробляється у вигляді лінійних графіків. Модернізація виробничого процесу здійснюється відповідно до вимог календарного плану, складеного виходячи із затверджених норм для монтажу та проведення налагоджувальних робіт ремонтного обладнання. Графік формується у вигляді діаграми Ганта, на якій відображено основні операції, тривалість операції, якщо роботи виконуються підприємством, то вказують необхідне число працівників на виконання операції в заданий графіком час.

Етапи впровадження проєкту реінжинірингу на ТОВ «Дизель-Київ» представлені у таблиці 3.3. Вони включають в себе заходи спрямовані на опрацювання організаційних, технічних та економічних аспектів проєкту.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження проєкту реінжинірингу на ТОВ «Дизель-Київ»*

Завдання	Початок	Завершення	Тривалість, дн.
1	2	3	4
Розробка ТЕО проєкту, дн.	01 вересня	02 вересня	1
Складання ТЗ на проєктування і постачання обладнання, дн.	02 вересня	04 вересня	3
Укладення договору на поставку стенду,дн.	05 вересня	07 вересня	3
Демонтаж стенду 12psdw-A-150, дн.	08 вересня	09 вересня	2
Установка стенду UIS-CAM, дн.	10 вересня	12 вересня	3
Монтаж стенду UIS-CAM, дн.	13 вересня	15 вересня	3
Проведення ПНР, дн.	16 вересня	18 вересня	3
Навчання персоналу, дн.	19 вересня	25 вересня	7

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Для наочності на рис. 3.2 відображені етапи впровадження проєкту на діаграмі Ганта.



Рис. 3.2. Етапи впровадження проєкту реінжинірингу на ТОВ «Дизель-Київ»*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Як бачимо, найбільше днів передбачено на навчання працівників товариства для роботи на новому стенді. На демонтаж стенду 12psdw-A-150 та монтаж стенду «UIS-CAM» встановлено – три дні. Планово-наладочні роботи будуть проводити інженери розробники нового стенду.

Загальна кількість впровадження реінжинірингу нового стенду «UIS-CAM»становить 25 днів.

Для підтвердження необхідності проведення реінжинірингу підприємства у таблиці Дод. Б наведена характеристика та представлена порівняльна оцінка по стенду «UIS-CAM» та стенду, що планується для заміни-12psdw-A-150. Як видно з наведених характеристик новий стенд «UIS-CAM» обслуговує більший перелік марок авто країн виробників, аніж встановлений на підприємстві стенд 12psdw-A-150. Крім того, перевагою стенду «UIS-CAM» є можливість виконувати автоматизовану обкатку і випробування ДВГ, як з механічним приводом ТНВД, так і з електронною системою управління двигуном (ЕСУД), в тому числі і з системами уприскування палива – Common Rail, а також проводити випробування, регулювання, в також кодування насос-форсунок (UI) і насосних секцій (UP) Bosch, Delphi.

У стенді «UIS-CAM» використовується:

1) пристрій UIS-tester з двома незалежними каналами управління, тахолічильником, контролером кодування Е3, DAF 105;
2) безмензурочне вимірювання продуктивності форсунок;
3) Cam Box зі знімними «кулачками»;
4) програма управління та кодування «ARM-Дизель»;
5) асинхронний привід Mitsubishi 7,5 кВт;
6) система повітряного охолодження;
7) блок заміни масла.

Отже, стенд «UIS-CAM», що розроблений за новітньою технологією дозволяє проводити своєчасну і більш точну оцінку технічного стану паливної системи, за рахунок чого скорочується термін ремонтів.

3.3. Економічне обґрунтування проєкту реінжинірингу виробничих процесів ТОВ «Дизель-Київ»

В економічній практиці використовують спеціальну систему показників економічної ефективності, які визначаються на основі співвідношення основних корисних результатів від впровадження проєкту або розробки до витрачених ресурсів. Визначення цих показників залежить від прийнятої методики оцінки економічної ефективності.

Економічна ефективність проєкту є критерієм доцільності проведення реінжинірингу на товаристві, яка в загальному вигляді визначається як співвідношення між витратами і результатами, як підсумковий показник якості економічного розвитку підприємства.

Оцінимо ефективність проєкту реінжинірингу виробничої діяльності підприємства. Зауважимо, що ТОВ «Дизель-Київ» працює на спрощеній системі оподаткування.

Розрахунок вартості нового стенду «UIS-CAM» проведемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості нового обладнання*,**

Показники	Сума
1.Ціна стенду «UIS-CAM», грн.	640800
2. ПДВ,20%, грн	128200
2.Транспортні витрати, грн	10000
3.Монтаж*, грн	–
4.Вартість нового стенду «UIS-CAM», грн	779000

*Примітка монтаж та налагодження стенду входять у ціну стенду.

***Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Для покупки обладнання підприємство використовує 779 тис. грн власнихкоштів. Строк використання стенду – 5 років.

Для економічного обґрунтування проєкту реінжинірингу виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ» застосовуємо показники, які дозволять провести комплексну оцінку як вигід так і витрат по товариству, визначити зміну вартостігрошей у часі, визначити період окупності проєкту.

Оцінку інвестиційного проєкту проводимо за таким алгоритмом:

1. Встановлення тривалості отримання доходів від впровадження проєкту.

2. Прогнозування потоків грошових коштів по кожному року вкладення капіталу: розмір доходу; можливі зміни доходу; періодичність отримання доходу.

3. Вибір ставки дисконтування.

4. Дисконтування грошових потоків.

5. Визначення чистого приведеного доходу (ЧПД), індексу прибутковості (ІП), періодуокупності (ПО).

Розглянемо алгоритм запропонованого інвестиційного проєкту більш детально:

1. Встановлення тривалості отримання доходів від впровадження проєкту.

Враховуючи можливість проведення обґрунтованого прогнозу обираємо термін – 3 роки.

2. Прогнозування потоків грошових коштів по кожному року вкладення капіталу: розмір доходу; можливі зміни доходу; періодичність отримання доходу.

Під чистим приведеним доходом розуміється різниця між приведеними до теперішньої (дійсної) вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації проєкту і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Чистий приведений дохід розраховуємо за наступною формулою:

$$ЧПД = \sum_{t=1}^{n} \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t} - Ів_{заг}, \quad (3.1),$$

де ЧГПt – сума чистого грошового потоку за окремі інтервали загального періоду експлуатації проєкту; t – період життєвого циклу проєкту, величина, що підлягає обґрунтуванню в кожному конкретному випадку. В умовах розрахунку t приймаємо на рівні терміну експлуатації фондів (обладнання), що впроваджуються, до їх повного зношення у відповідності до норм законодавства як мінімальний корисний термін експлуатації згідно Податкового кодексу України: t=5 р.; n – кількість періодів в загальному розрахунковому періоді t; p – ставка дисконту (в частках одиниці), яка характеризує можливий рівень втрат чистих грошових потоків під впливом різних чинників протягом періоду t, p =12%.

Індекс прибутковості (ІД). Індекс (коефіцієнт) прибутковості дозволяє

спів віднести об’єм інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком по проєкту, а також може бути використаний не тільки для порівняльної оцінки, але й в якості критеріального при прийнятті інвестиційного рішення про можливості реалізації проєкту. Якщо значення індексу прибутковості менше одиниці або дорівнює їй, проєкт повинний бути відхилений в зв’язку з тим, що він не принесе додаткового прибутку на інвестовані засоби. Індекс прибутковості розраховується за наступною формулою:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t}}{Ів_{заг}}, \quad (3.2),$$

Нормативне значення ІД ≥ 1.

Період окупності є одним з найбільш поширених показників оцінки ефективності визначається за наступною формулою:

$$ПО_н = \frac{Ів_{заг}}{ЧГП_{сер}}, \quad (3.3),$$

де: $ЧГП_{сер}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проєкту.

Прогнозуємо грошові потоки по кожному року вкладення, згідно визначених раніше 3 років (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні грошові потоки по рокам вкладення капіталу*

Показники	0	1 рік	2 рік	3 рік
1. Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	-779,0			
2. Виручка (дохід) підприємства , тис. грн	996,8			
3. Річний темп зростання доходу, %		-	3%	3%
4. Прогнозована виручка (дохід) підприємства , тис. грн		996,8	1026,7	1057,5
5. Прогнозовані витрати підприємства, тис. грн		919,3	925,9	938,9
- змінні витрати, тис. грн		638,7	651,4	664,4
- постійні витрати		274,6	274,5	274,5
6. Прибуток до оподаткування, тис. грн		77,5	100,8	118,6
7. Витрати з податку на прибуток, тис. грн		-	18,1	21,3
8. Чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3
9. Прогнозовані грошові потоки, тис. грн , в тому числі		470	540	610
- чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3
- амортизація, тис. грн		222,5	267,3	252,7

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

3. Вибір ставки дисконтування.

1) Ставка дисконтування обирається за ставкою прибутку за державними облігаціями, у відповідності до статистичних даних Національного Банку України: https://bank.gov.ua/control/ доходність ОВДП. Відповідно до вказаного документу показник мінімальної ставки дисконту на 02.11.2023 р. становить 11,57%.

2) Розрахунок ставки дисконтування на базі показників рентабельності. У даному випадку обґрунтування ставки дисконтування здійснюється на основі показників рентабельності, які в свою чергу розраховуються за даними бухгалтерського Балансу (Звіту про фінансовий стан) і Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). У якості базового використовуємо показник рентабельності активів. За 2023 р. рентабельність активів по підприємству становить 13,4%. У якості ставки дисконтування обрана ставка прибутку за державними облігаціями на 02.11.2023 р. – 12% (округлення 11,57%). Необхідно взяти до уваги рівень інфляції – 11% та 3% – можливі ризики. Ризики пов’язані з обслуговуванням технічної системи нового стенду. Також слід мати на увазі, що можливим є прискорення інфляційних процесів, певне падіння попиту тощо. Отже, ставка дисконтування становитиме 26%.

5. Визначення чистого приведеного доходу (ЧПД), індексу прибутковості (ІП), періодуокупності (ПО).

1) Визначення чистого приведений доходу (ЧПД) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дисконтування грошових потоків та чистий приведений дохід*

Показники	Період часу, роки			
	0	1	2	3
1. Первинні інвестиції,тис. грн	-779,0			
2. Вхідні потоки грошовихкоштів, тис. грн		470	540	610
3. Коефіцієнт дисконтування	1	0,794	0,623	0,5
4. Дисконтований грошовийпотік, тис. грн (р.2*р.3)	-779	373,2	336,4	305
5. Чистий приведений дохід,тис. грн	-779	-779 + 373,2 = -405,8	-405,8 + 336,4 = -69,4	-69,4 + 305 = 235,6

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

2) Визначення індексу прибутковості (ІП) та періоду окупності (ПО):

а) Індекс прибутковості: 236 + 779 / 779 = 1,31, 1,31 > 1;

б) Період окупності: 2,23 роки.

В) Внутрішня ставка прибутку становитиме: 45,2% (45,2% > 26%), що свідчить про доцільність реалізації проєкту.

Зведений розрахунок економічної ефективності впровадження стенду «UIS-CAM» наведемо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічна ефективність впровадження стенду «UIS-CAM»*

Показники	0	1	2	3	Разом
Інвестиційні витрати:					
- Вартість стенду UIS-CAM, тис. грн	779				
Виручка від реалізації, тис. грн		996	1026,7	1057,5	3080
Амортизація, тис. грн		222,5	267,3	252,7	742,5
Поточні витрати, тис. грн		919,3	925,9	938,9	2784,1
Прибуток до оподаткування, тис. грн		247,5	321,8	421,6	990,9
Витрати на прибуток, тис. грн		-	49,1	64,3	113,4
Чистий прибуток, тис. грн		247,5	272,7	357,3	877,5
Ставка прибутковості інвестицій, %		26	26	26	
Грошовий потік, тис. грн		470	540	610	1620
Коефіцієнт дисконтування, од.		0,794	0,623	0,5	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-779	373,2	336,4	305	1014,6
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	1014,6 – 779 = 235,6				
Індекс прибутковості, од	(779 + 236) / 779 = 1,31				
Період окупності, років	2,23				

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Проведений розрахунок економічної ефективності впровадження стенду «UIS-CAM» на ТОВ «Дизель-Київ» показав:

– розрахований чистий приведений дохід величина позитивна, тобто реальні вигоди від реалізації проєкту перевищують витрати на проєкт на 235,6 тис. грн;

– індекс прибутковості становить 1,31, тобто з 1 грн. інвестицій товариство буде отримувати 1,31 грн дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проєкту;

– індекс прибутковості більше одиниці, отже інвестування для проведення реінжинірингу виробничої діяльності підприємства за рахунок заміни встановленого на підприємстві стенду 12psdw-A-150 на новий стенд

«UIS- CAM» є доцільним;

– період окупності є одним з найбільш поширених показників оцінки ефективності і становить 2,23 р., що менше 5 років встановленого терміну експлуатації для стенду «UIS-CAM».

Таким чином, порівняння розрахованих показників з нормативними значеннями та аналіз їх дає змогу зробити висновок про доцільність реалізації проєкту з реінжинірингу виробничої діяльності підприємства.

Впровадження зазначеного проєкту дозволить отримати такі переваги:

1. Розширення системи послуг підприємства, а отже посилення його диверсифікованості та стійкості на ринку;

2. Отримання додаткових доходів підприємства, що дасть змогу розширювати операційну діяльність у майбутньому;

3. Розвиток нових компетенцій працівників (через розширення системипослуг підприємством);

4. Прискорення операційних процесів – нова технологія дозволяє значношвидше надавати послуги;

5. Розширення ринкового сегменту, а отже розвиток співпраці з новимиклієнтами;

6. Налагодження повного циклу ремонту всіх комплектуючих паливнихсистем стандартів Євро 5 та Євро 6.

7. Отримання конкурентних переваг.

У Дод. В відображено систему послуг до впровадження і після впровадження запропонованого нами проєкту.

Таким чином, ТОВ «Дизель-Київ» налагоджує повний цикл технічного обслуговування та ремонту всіх комплектуючих паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, та має можливості швидкого реагування на зростаючий попит та кон’юнктуру ринку. Все зазначене надає змогу розширити систему послуг підприємства, отримати додатковий дохід, налагодити співпрацю з новими клієнтами та отримати конкурентні переваги.

В подальші плани стратегічного розвитку ТОВ «Дизель-Київ» входить

розширення присутності підприємства на регіональних ринках технічного обслуговування та ремонту паливної апаратури дизельних двигунів.

Отриманнядодаткових доходів після реалізації запропонованого проєкту наддасть змогу розширити операційну діяльність підприємства. А саме, відкриття ремонтного цеху в Харкові та в Одесі у 2025 та 2026 рр. відповідно. Розширення ринковогосегменту при налагодженні повного циклу ремонту всіх комплектуючих паливних систем стандартів Євро 5 та Євро 6, наддасть можливість розвитку співпраці з новими клієнтами по всій території України. Таким чином, ТОВ «Дизель-Київ» має вийти всі шанси ввійти в десятку лідерів вітчизняного ринку надання послуг з ремонту паливних систем дизельних двигунів внутрішнього згорання.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження була досягнута його головна мета, а саме розглянуто теоретичні та практичні аспекти ефективного управління процесами реінжинірингу виробництва на промисловому підприємстві, а також вирішені основні завдання, які були поставлені на початку роботи зокрема:

1. Розглянуто сутність та основні цілі управління процесами реінжинірингу виробничої діяльності підприємства, окреслено його сутність та основні цілі. Встановлено, що процесами реінжинірингу виробництва називається комплекс процедур, спрямованих на оновлення і зміну базових аспектів виробництва. Встановлено, що основною метою реінжинірингу є підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в цілому, однак дана мета може бути більш деталізована. Наприклад, в рамках реінжинірингу можуть вирішуватися питання як підвищення рівня якості продукції, так і розширення обсягів виробництва, вона може передбачати зміну організаційних принципів праці або пошук нових постачальників і споживачів, заміну застарілого обладнання новим або ж його ремонт і обслуговування для підвищення показників. Таким чином, реінжиніринг виробничих процесів об’єднує в собі безліч різних напрямків діяльності, ключовими особливостями яких є якісне або кількісне поліпшення певних показників діяльності підприємства, що відбувається централізовано і в великих масштабах, здатних суттєво вплинути на діяльність підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділузокрема.

2. Аналіз фінансового забезпечення реінжинірингу виробничої діяльності підприємства дав змогу підсумувати, що проєкти реінжинірингу здійснюються за рахунок таких джерел, як: власні кошти підприємства (амортизаційний фонд, реінвестований прибуток підприємства), позикові кошти (залучені кошти фінансово-кредитних організацій і кошти, отримані в результаті облігаційних позик), бюджетне фінансування (кошти бюджетів

різних рівнів, що виділяються за програмами державної підтримки галузей і підприємств).

3. Проведено дослідження організаційно-економічних передумов та тенденцій розвитку підприємства. Встановлено, що ТОВ «Дизель-Київ» спеціалізується на ремонті та технічному обслуговуванні суден та човнів. Аналіз динаміки розвитку підприємства показав, що основні показники фінансово-економічної діяльності мають тенденцію до зростання. Зокрема, було відзначено збільшення виручки від реалізації продукції (послуг), чисельності працюючих, середньорічної вартості основних засобів та їх фондовіддачі, прибутку. Рентабельність ТОВ «Дизель-Київ», хоч і має деяку тенденцію до зменшення, все ж знаходиться у межах нормативних значень.

4. Здійснено стратегічний аналіз середовища діяльності ТОВ «Дизель-Київ». У процесі даного аналізу було вивчено фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на діяльність ТОВ «Дизель-Київ». Основними факторами зовнішнього середовища прямого впливу є конкуренти, оскільки підприємство на ринку працює близько п’яти років, що ускладнює вихід на нові ринки. Основними факторами зовнішнього середовища непрямого впливу є: економічні, політичні та частково науково-технічні фактори.

5. Проведено діагностику виробничого потенціалу ТОВ «Дизель-Київ» та надано оцінку ефективності управлінської політики. З’ясовано, що в діяльності ТОВ «Дизель-Київ» спостерігається зростання ефективності виробничих процесів та підвищення рівня стабільності підприємства, рівень витратності підприємства перевищує рівень обсягу чистого доходу; показники, що характеризують рівень обсягу фактичного впровадження досягнень техніки, науки, технології, організації управління та праці у виробництво, характеризуються зниженням темпів росту коефіцієнтів технічного оснащення праці та автоматизації виробництва; знижуються показники, що характеризують рівень ефективності використання активів; зростає плинність кадрів.

6. Визначені стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Дизель-Київ» та необхідність реінжинірингу його виробничої діяльності. У процесі аналітичного дослідження та використання SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони підприємства. З'ясовано, що не зважаючи на досить стабільне положення підприємства на ринку, існує необхідність внесення змін у виробничу систему ТОВ «Дизель-Київ». У якості основного стратегічного пріоритету розвитку ТОВ «Дизель-Київ» було обрано стратегію однорідної диверсифікації. Передбачається, що це дозволить підприємству опанувати нові ринки надання послуг та нові технології ремонту паливної апаратури дизельних двигунів.

7. Запропоновано проєкт реінжинірингу виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ», який являє собою план з удосконалення, поліпшення діяльності та оновлення об'єкта виробничих потужностей. Для підвищення надійності роботи пропонується здійснити заміну стенду для випробування і регулювання дизельних двигунів 12psdw-A-150 на новий універсальний дизельний стенд «UIS-CAM». Передбачається, що впровадження даного проєкту дозволить підприємству збільшити кількість потенційних клієнтів.

8. У процесі економічного обґрунтування проєкту реінжинірингу виробничої діяльності ТОВ «Дизель-Київ» була використана система показників, яка включає чистий дохід, індекс прибутковості та період окупності. Величина чистого доходу є позитивною, тобто реальні вигоди від реалізації проєкту перевищують витрати на проєкт на 17 тис. грн.; індекс прибутковості становить 1,31, тобто інвестування в модернізацію виробничої діяльності підприємства є доцільним. Період окупності даного проєкту становить 2,23 роки.

Проведені розрахунки свідчать про ефективність запропонованого проєкту та про доцільність його впровадження на ТОВ «Дизель-Київ» з метою реінжинірингу процесів виробничої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств. К.: КНЕУ, 2022. 421 с.

2. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. С. 198-203.

3. Балджи М.Д. Сутність реінжинірингу в контексті сучасної економічної категорії. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2021. Вип. 11. Ч. 1. С. 64-67.

4. Башилова В.П., Марченко В.М. Управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2022. Вип. 10. С. 179-186

5. Бриксіна В.О., Шульгіна Л.М. Процеси та етапи управління процесами реінжинірингу виробничої діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 5. С. 137- 141.

6. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної реінжинірингу. *Вісник ЖДТУ*. 2019. №4. С. 201-209.

7. Бужимська К.О., Ткачук Г.Ю. Оцінка процесів реінжинірингу на підприємствах деревообробної промисловості. *Економіка, управління та адміністрування.* 2020. №(1(91). С. 15-20.

8. Бужимська К. О. Модернізація економіки: технологічно-структурний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2023. № 2. С. 126-134.

9. Валінкевич Н.В. Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2015. 44 с.

10. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі реінжинірингу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного*

інституту. 2015. № 1(45). С. 128-134.

11. Гончар О.І. Управління потенціалом підприємства із врахуванням життєвих стадій бізнесу. *Науковий вісник Полісся Чернігівського національного технологічного університету*. 2016. № 3 (7). С. 190-196.

12. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного й технологічного розвитку промислових підприємств. К.: КНЕУ, 2013. 289 с.

13. Іщук С.О. Сучасний стан і перспективні напрями реінжинірингу основного капіталу України. *Регіональна економіка*. 2019. № 1(71). С. 24-33.

14. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 187-190.

15. Квятковська Л.А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : 08.00.04; Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний ін-т».Харків, 2011. 20 с.

16. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної реінжинірингу. Київ, 2023. 536 с.

17. Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3(1). С. 103-108.

18. Коцко Т.А., Мальцев Т.В. Деякі аспекти формування передумов реінжинірингу промислових підприємств України. Актуальні проблеми сучасної науки : Зб. VIII міжн. наук.-практ. конф. викладачів та студентів ННІ фізики, математики, економіки та інноваційних технологій. Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ, Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2021. С. 131-133.

19. Крисанов Д.Ф. Стратегічне управління процесами реінжинірингу підприємств у контексті поглиблення інтеграції України до ЄС. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №1 (42). С. 65-74.

20. Ляшук О.Л., Гевко Р.Б., Дзюра В.О. Створення та модернізація

транспортно-технологічних механізмів машин і обладання. Тернопіль: ТНТУ, 2019. 167 с.

21. Мазко І.М., Денисюк О.Г. Механізм оцінки управління виробничим потенціалом підприємства. Житомир: ЖДТУ. 2022. 253 с.

22. Міняйленко І.В. Стратегічні напрями інноваційної перебудови економіки регіону. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. К.: ФОП Маслаков. 2020. 421 с.

23. Петрович Й.М., Борбулевич В.З. Модернізація промислових підприємств та її інноваційне забезпечення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 1. С. 48-56.

24. Петрович Й.М. Савоніна Н.С. Інноваційні засади реінжинірингу організування виробничої діяльності промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2 (36). С. 5-16.

25. Петрович Й.М., Лущак Н.С. Сутнісна характеристика поняття реінжинірингу підприємства в системі економічних категорій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2020. № 748. С. 199-206.

26. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*.2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.

27. Салун М.М. Фактори реінжинірингу ресурсного потенціалу промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4(30). С. 49-51.

28. Сарай Н.І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. *Інноваційна економіка*. 2022. № 12. С. 100-103.

29. Сайт ТОВ «Дизель-Київ». 2024. URL: https://www.dieselkiev.com.ua/ (дата звернення: 08.11.2024).

30. Стенд для випробовування дизельних двигунів. 2024. URL: https://bk-ua.com/стенд_для_дизельних_двз (дата звернення: 23.10.2024).

31. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2020.

Вип.1(47). Т.2. С. 335-339.

32. Тарасюк Г.М., Валінкевич Н.В. Фінансово-економічний механізм управління інвестиційними ресурсами у процесі проведення реінжинірингу підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2023. Вип. 2-3 (35). С.448-458.

33. Тульчинська С.О., Вовк О.М. Методичні засади реінжинірингу підприємств інфраструктурної сфери. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 с.

34. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі розвитку підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 3(19). С. 33-37.

35. Федонін О.С., Рєпіна І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2022. 316 с.

36. Хлівнушко І.В. Сучасні інформаційні технології на підприємствах: Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: зб. мат-лів всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 28-29 жовтня 2022 р., УНУС, Умань. С. 215-217.

37. Хлівнушко І.В. Використання інформаційних технологій: Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: зб. мат-лів міжн. наук.-практ. конф., 24-25 травня 2023 р., УНУС, Умань. С. 53-56.

38. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Paris : OECD, 2016. pp. 32-34.

39. JD Edwards ERP Global Partner Network.. Official website – JDEdwardsERP. 2024. URL: https://www.jdedwardserp.com/ (дата звернення: 08.11.2024).

40. IFRS S1 represents a significant step in the drive to help companies report sustainability information to investors and other stakeholders. Ernst & Young Global Limited. 2023. URL: https://www.ey.com/en_ua/ifrs/issb-issues-ifrs-1-sustainability-related-disclosures (дата звернення: 08.11.2024)

41. Khlivnushko I. Principles and features of enterprise competitiveness

management. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: зб. мат-лів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 31 жовтня 2024 р. УНУС. С. 459-461.

42. Kopishynska K. Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management,* 2020. № 2. P. 99-110.

43. Kraus N.M., Holoborodko O.P., Kraus K.M. Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development. *Efektyvna ekonomika*. 2020. Vol. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/8.pdf.

44. Shalmo D., Williams Ch., Boardman L. Digital ttansformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. International *Journal of Innovation Management*. 2018. Vol. 21 (08). P. 1-17.

45. Solis B. The 2023 State of Digital Transformation. Prophet. 2024. URL: https://prophet.com/2023/03/download-the-2023-state-of-digital-transformation/ (дата звернення: 08.11.2024).

Д О Д А Т К И