

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Реінжиніринг в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю
підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Чулой Д.І.

Керівник: професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент
Маркова С. В.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Чулой Данило Ігорович

1. Тема роботи: «Реінжиніринг в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

керівник роботи Маркова С.В., доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р. 3.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕІНЖІНІРИНГУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3 НАПРЯМКИ РЕІНЖІНІРИНГУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
 8 таблиці
 9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		
3	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____
 (підпис)

Д. І. Чулой
 (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
 (підпис)

С. В. Маркова
 (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
 Нормоконтролер _____
 (підпис)

Т. М. Магомедова
 (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна роботи магістра: 58 с., 9 рис., 8 табл., 47 дж.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів реалізації процесу планування та модернізації системи реінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: система управління підприємства-суб'єкта ЗЕД ПАТ «Мотор Січ».

Мета дослідження: визначення перспективних напрямків модернізації системи реінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства машинобудівної галузі та підвищення її ефективності.

Методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування та аналогії.

Специфіка роботи полягає у формуванні перспективних напрямків реінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності провідного підприємства машинобудівної галузі України – ПАТ «Мотор Січ», оснований на детальному аналізі фінансового стану підприємства, а також у проведенні оцінки привабливості ринкових сегментів, визначенні цільового ринку.

Під час написання роботи було визначено сутність та складові системи управління підприємством та її організація.

Проведено оцінку спроможності ПАТ «Мотор Січ» до ефективного функціонування в ринковому сегменті, а саме: рівень інформованості покупців про товар, ціни режим роботи підприємств; ступінь залежності продавця від покупця; прихильність покупців до товарів підприємства; відповідність асортименту товарів вимогам покупців; прийнятність ціни товарів; відповідність якості товарів, що реалізуються, до вимог покупців.

Здійснено аналізи SWOT та PEST з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства та стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» яка є сукупністю перспективних планів і завдань.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій що до удосконалення системи реінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності, а також підвищення її ефективності засобами реінжинірингу, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «Мотор Січ».

РЕІНЖИНІРИНГ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ІНОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК,
МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА,
МОТОРОБУДУВАННЯ.

ABSTRACT

Master's qualification thesis: 58 pages, 9 figures, 8 tables, 47 pages.

The subject of the research: a set of theoretical, methodical and practical aspects of the implementation of the process of planning and modernization of the re-engineering system of the business processes of the enterprise's foreign economic activity.

The object of the study: the management system of the enterprise-subject of ZED PJSC "Motor Sich".

The purpose of the research: determination of prospective directions of modernization of the system of reengineering of business processes of foreign economic activity of the enterprise of the machine-building industry and improvement of its efficiency.

Research methods: analysis, synthesis, comparison, abstraction and analogy.

The specificity of the work consists in the formation of promising directions for the reengineering of the business processes of the foreign economic activity of the leading enterprise of the machine-building industry of Ukraine - PJSC "Motor Sich", based on a detailed analysis of the financial state of the enterprise, as well as in the assessment of the attractiveness of market segments and the definition of the target market.

During the writing of the work, the essence and components of the enterprise management system and its organization were determined.

The ability of PJSC "Motor Sich" to function effectively in the market segment was evaluated, namely: the level of awareness of buyers about the product, prices, the mode of operation of enterprises; the degree of dependence of the seller on the buyer; customer loyalty to the company's products; conformity of the assortment of goods to the requirements of buyers; acceptability of the price of goods; compliance of the quality of the goods sold with the requirements of buyers.

SWOT and PEST analyzes were carried out in order to determine the strengths and weaknesses of the enterprise and the strategy of foreign economic activity of Motor Sich PJSC, which is a set of long-term plans and tasks.

The practical significance of the obtained results lies in the development of proposals for improving the system of reengineering business processes of foreign economic activity, as well as increasing its effectiveness by means of reengineering, which can be used in the practical activities of Motor Sich PJSC.

RE-ENGINEERING, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY OF ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT, MODERNIZATION OF THE ENTERPRISE, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ENGINE BUILDING.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕІНЖИНІРИНГУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	9
1.1 Система реінжинірингу бізнес-процесів підприємства: сутність та складові	9
1.2 Теоретичні основи оптимізації бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності	12
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»	19
2.2 Організаційне забезпечення бізнес-процесів ЗЕД на ПАТ «Мотор Січ»....	27
2.3 Ефективність бізнес-процесів та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»	35
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	54

ВСТУП

Стратегічно важливою галуззю української економіки, однією з основ зміцнення її конкурентоспроможності в контексті пріоритетів національного розвитку є вітчизняне авіабудування. Авіаційна техніка представляє собою один із видів наукоємної продукції і продовжує зберігати високий рівень конкурентоспроможності та стійкий попит на міжнародному ринку.

У даний час підприємства здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, пов'язаної з посиленою глобалізацією світового економічного простору. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленої продукції в значній мірі ускладнюють процес визначення стратегічних перспектив.

На сучасному етапі розвитку підприємства промисловості України потребують значної модернізації всіх ланок діяльності: від організаційної системи управління до окремих етапів виробництва продукції. Низка причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру не дозволяє вітчизняним товаровиробникам на рівних конкурувати із зарубіжними виробниками. Однією з основних причин, що заважають вітчизняним підприємствам боротися належним чином за споживачів, є постійне економічне і технологічне відставання.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів реалізації процесу планування та модернізації системи рінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: система управління підприємства-суб'єкта ЗЕД ПАТ «Мотор Січ».

Мета дослідження: визначення перспективних напрямків модернізації системи реінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства машинобудівної галузі та підвищення її ефективності.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- 1) визначити сутність та складові системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- 2) розглянути та визначити особливості організації системи управління бізнес-процесами підприємства;
- 3) надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- 4) досліджити систему бізнес процесів зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- 5) запропонувати шляхи підвищення ефективності системи реінжинірингу бізнес-процесів ПАТ «Мотор Січ»;
- 6) розробити рекомендації ПАТ «Мотор Січ» щодо забезпечення конкурентоспроможності авіапродукції на зовнішніх ринках;
- 7) розробити рекомендації та способи підвищення ефективності бізнес-процесів ПАТ «Мотор Січ» засобами реінжинірингу.

Методи дослідження – аналізу, синтезу, порівняння, абстрагування та аналогії, системного і ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, моделювання.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Запорізькій області, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Головного управління економіки Запорізької обласної державної адміністрації, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій що до удосконалення системи реінжинірингу бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності, а також підвищення її ефективності засобами реінжинірингу, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «Мотор Січ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕІНЖИНІРИНГУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Система реінжинірингу бізнес-процесів підприємства: сутність та складові

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему. Система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання. Під системою розуміють сукупність взаємозв'язаних в одне ціле елементів. Елемент системи — це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає поділу на складові. Отже, для будь-якої системи характерно, що:

- 1) вона складається з двох або більшої кількості елементів;
- 2) кожний її елемент має властиві лише йому якості;
- 3) між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;
- 4) система не може існувати поза часом і простором [1].

Перша особливість підприємства як системи полягає в тому, що підприємство — це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Воно вибирає з проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом».

Інша особливість підприємства як системи: воно є штучною системою, створеною людиною заради її власних інтересів, передовсім спільної праці.

Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці. Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну. Перша — це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів підприємства, які виконують певні частини загального трансформаційного процесу. Оскільки роботу на підприємстві поділено між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їхні дії, щоб досягти загальної мети діяльності.

Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві.

Інжиніринг в широкому розумінні — це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюються за допомогою вертикального поділу праці [2].

Загальні принципи управління підприємством, що закріплені в Господарському кодексі:

1. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу.

2. Наймання (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи.

3. Рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

4. Вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна. Виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління.

Крім внутрішніх органів управління підприємствами та організаціями, існують вищі органи загальнодержавного управління всіма суб'єктами

господарювання. Формування і функціонування таких органів управління є об'єктивно необхідним й доцільним, оскільки зумовлюються наявністю широкого кола управлінських рішень, прийняття та практична реалізація яких перебувають поза можливостями та компетенцією самих підприємств і організацій.

Сутність менеджменту визначається формуванням і функціонуванням системи управління.

Менеджмент як система - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту.

Функції управління - види діяльності менеджерів в процесі управління. Як основні виокремлюють: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Процес управління - об'єднання функцій і структури через певний механізм.

Структура управління - це склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління.

Механізм управління - це сукупність функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів управління, що забезпечують взаємозв'язок його підсистем [3].

Об'єкт управління (управляема підсистема) - сукупність соціальних, економічних та технічних ресурсів підприємства - те, на що направлене управління.

Суб'єкт управління (управляюча підсистема) - особа або група осіб, які встановлюють цілі перед об'єктом управління і контролюють їх досягнення - той або ті, хто здійснює управління.

В межах системи менеджменту виокремлюють такі його підсистеми:

технічна - сукупність технічних засобів за допомогою яких здійснюється управління;

технологічна - правила і норми які визначають послідовність операцій в процесі управління;

організаційна - складається зі структури управління, положень та інструкцій за якими вона функціонує;

економічна - господарські і фінансові процеси і зв'язки;

соціальна - сукупність соціальних взаємовідносин, що формуються в процесі спільної діяльності людей в організації.

Таким чином, виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Певний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління. Кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію політики, що сформульована керівництвом підприємства у даній області діяльності [4].

1.2 Теоретичні основи оптимізації бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності

З метою забезпечення довгострокової конкурентної позиції українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізування бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на покращення параметрів як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства загалом з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін.

Потреба в пристосуванні бізнес-процесів українських підприємств до вимог міжнародного ринку особливо гостра та актуальна в контексті структурної перебудови економіки України на засадах інноваційних підходів до менеджменту, мобілізації України після вступу у СОТ та на шляху інтеграції до Європейського Союзу. Не менш важливим є дотримання стандарту ДСТУ ISO 9000-2001 “Системи управління якістю”, що регламентує гармонізовані з міжнародними стандартами основні принципи управління якістю на

підприємстві та доцільність їх використання для удосконалення бізнес-процесів.

Під поняттям “оптимізування бізнес-процесів” пропонується розглядати поступове розроблення та впровадження нової методології управління підприємством з використанням економіко-математичного моделювання бізнес-процесів для адаптації його до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог міжнародного ринку, а також розширення діяльності та виходу на більш високі показники ефективності.

Оптимізування бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності сприяє реалізації таких цілей:

- формування бізнес-процесу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що є єдиним для всієї компанії;
- підвищення продуктивності праці і кількості завдань, що виконуються відділом ЗЕД;
- підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД;
- зменшення ризиків підприємства, що пов’язані з роботою відділу ЗЕД;
- підвищення кваліфікації співробітників відділу ЗЕД;
- підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД;
- організація більш прозорої схеми міжнародної діяльності підприємства та окремих її ділянок;
- розширення міжнародної діяльності підприємства, налагодження стосунків з новими контрагентами;
- автоматизація системи управління ЗЕД підприємства [11].

Механізм оптимізування бізнес-процесів у контексті міжнародної діяльності не може бути уніфікованим для всіх підприємств. Для адекватного добору методу моделювання бізнес-процесів необхідно врахувати всі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на конкретне підприємство.

Серед внутрішніх факторів впливу, найбільш вагомими є організаційна

структура підприємства; форма співпраці з іноземними контрагентами; організування процесу декларування товарів; кількість міжнародних контрактів; наявність іноземних джерел фінансування компанії; форма документообігу; система внутрішньої комунікації в організації; тривалість бізнес-процесів; рівень взаємозалежності завдань; вартість існуючих бізнес-процесів тощо.

Що стосується зовнішнього середовища, найбільший вплив мають вимоги законодавства та стандартів, а також рівень залежності від контрагентів, що суттєво впливає на вчасність виконання процесів.

Оптимізування бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності зумовлює для підприємства певні переваги, а саме:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- взаємоузгодження стратегії підприємства зі стратегією зовнішньоекономічної діяльності та основними показниками її ефективності;
- своєчасне виявлення джерел бізнес-ризиків, зниження його рівня;
- зниження втрат часу на реалізацію експортно-імпортних операцій;
- скорочення витрат при виході на зовнішні ринки;
- підвищення гнучкості управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- створення підприємства з високим рівнем інформатизації і бездефектним виробництвом;
- сертифікація та стандартизація продукції відповідно до міжнародних стандартів;
- розуміння працівниками відповідальності за досягнення поставлених перед ними цілей [12].

Оптимізування бізнес-процесів в умовах здійснення міжнародної діяльності може базуватись на концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), що ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis

Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering).

Проведення реінжинірингу безпосередньо пов'язане з використанням різних методів моделювання бізнес-процесів.

Моделювання бізнес-процесів – це процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємозалежних операцій [14].

Одним з найбільш сучасних рішень для моделювання бізнес-процесів в ході реінжинірингу є метод функціонального моделювання ARIS (від англ. Architecture of Integrated Information Systems), що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності.

Процес моделювання в ARIS включає збір інформації про досліджувану область, документування отриманої інформації, представлення її у вигляді моделі та уточнення моделі за допомогою ітеративного рецензування. Метою використання системної моделі ARIS є створення максимально реалістичної моделі функціонування підприємства в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи міжнародну діяльність підприємства. З цією метою необхідно врахувати всі найбільш ймовірні сценарії розвитку подій. Варто зазначити, що гнучкість моделі ARIS полягає в тому, що в будь-який момент є можливим внесення змін та удосконалень відповідно до вимог середовища [4, 15].

За допомогою методу моделювання ARIS підприємство отримує наступні можливості: редагування процесів у реальному часі; зниження внутрішніх та накладних витрат; автоматизація прийняття ключових рішень; зменшення витрат на техобслуговування; зменшення операційних витрат; підвищення продуктивності; скорочення виробничого циклу; підвищення точності прогнозування; підвищення якості обслуговування клієнтів; оптимізування процесів постачання.

На рисунку 1.1 наведено модель оптимізування бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності з використанням

методу функціонального моделювання ARIS.



Рис. 1.1 - Модель оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності з використанням методу функціонального моделювання ARIS

Найважливішим етапом в оптимізуванні бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності є виявлення “слабких місць” в моделюванні бізнес-процесів. Для успішного виконання цього етапу необхідно залучити до робочої групи представників всіх основних відділів підприємства для того, щоб проаналізувати весь цикл діяльності організації – від надходження замовлення до передання продукції клієнту.

В результаті виявлення проблемних місць у існуючих бізнес-процесах є доцільним створення підсумкового резюме, яке б містило усі ключові вимоги до оптимізування, що повинні бути чіткими та досяжними.

“Розривами” у бізнес-процесах є роботи, послідовність яких переривається, що часто зумовлює неясність щодо повноважень та

відповідальності за їх виконання, а внаслідок цього – часові затримки. “Сліпими місцями” є роботи, які чітко не регламентуються у моделі бізнес-процесів.

Моделі ARIS створюються, виходячи з реальної ситуації і проходять через серію послідовних покращень доти, поки вони в точності не будуть представляти реальне середовище – процесу ітеративного рецензування.

Варто зазначити, що організація своєчасного зворотного зв'язку має найважливіше значення для ефективного моделювання методом ARIS, тому що застаріла інформація потенційно здатна звести нанівець всі зусилля із розроблення системи, саме з цією метою врахований етап координації процесу рецензування.

Для підвищення адаптивності організації та оптимізування виконання бізнес-процесів за часовими параметрами доцільно використати системний підхід до моделювання бізнес-процесів.

Запропонованим рішенням виявленої проблеми є систематизація та впорядкування бізнес-процесів за допомогою створення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в контексті міжнародної діяльності.

В роботі було розглянуто особливості, принципи та цілі оптимізування бізнес-процесів у контексті здійснення міжнародної діяльності, процес реінжинірингу в цілях оптимізування, проблеми, які можуть виникнути під час її реалізації та запропоновано їх рішення.

У результаті виконаних досліджень було виявлено, що оптимізування бізнес-процесів у контексті здійснення міжнародної діяльності може зумовити такі вигоди: використання єдиної мови опису діяльності, доступної і зрозумілої всім учасникам процесу, створить можливість простого та наочного графічного трактування бізнес-процесів у сфері міжнародної діяльності; виділення робочих зон, що полегшує формулювання вимог до персоналу відділу зовнішньоекономічної діяльності; просте і надійне визначення точок контролю для досягнення стратегічних показників міжнародної діяльності; за рахунок скорочення рівнів організаційної структури спрощується обмін інформацією між підрозділами і усувається відособленість підрозділів та посадових осіб;

можливість оцінки ефективності операцій (функцій), які виконуються в рамках процесу, з точки зору ефективності процесу в цілому; забезпечення узгодженості результатів операцій в межах процесів завдяки уникненню дублювання робіт та інформації; зниження накладних витрат і, як наслідок, вартості результатів бізнес-процесів; можливість створення системи мотивування персоналу, що базується на заохоченні співробітників залежно від досягнення результатів процесів, в яких вони беруть участь.

Особливу увагу було надано функціональному методу моделювання бізнес-процесів ARIS, що рекомендований до застосування в контексті здійснення міжнародної діяльності завдяки своїй гнучкості.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»

ПАТ «Мотор Січ» - одне з провідних підприємств у світі з розробки і виробництва газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових установок наземного застосування (газотурбінні електростанції, газоперекачувальні агрегати, тепло енергокомплексів), модернізація вертолітної техніки. Підприємство розташоване на південному сході України в місті Запоріжжя. Входить до Союзу виробників нафтогазового обладнання. Станом на 2023 рік ПАТ «Мотор Січ» виробляє і супроводжує в експлуатації 55 типів і модифікацій двигунів для 61-го виду літаків і вертольотів.

До складу ПАТ «Мотор Січ» належать такі структурні одиниці, розташовані на території України:

-Запорізький моторобудівний завод бере початок з моменту організації в 1907 році в Олександрівську (з 1921 — м. Запоріжжя) заводу «Дека».

-Запорізький машинобудівний завод ім. В.І. Омельченко був створений у 1988 році.

-Сніжнянський машинобудівний завод був перетворений у 1974 році в м. Сніжне Донецької області.

-Волочиський машинобудівний завод був створений у 1971 в м. Волочиськ Хмельницької області.

-Авіакомпанія «Мотор Січ» була створена у 1948

-ТРК «Алекс». 100% акцій з правом голосу Запорізької телевізійної компанії ТРК «Алекс» належать ПАТ «Мотор Січ».

Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» (ПАТ «Мотор Січ») засновано Фондом державного майна України шляхом придбання суб'єкта

підприємницької діяльності державного підприємства «Мотор Січ», відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.03.94р. № 261-р і наказом Фонду державного майна України від 04.05.94р. № 28-АТ. Товариство працює на підставі Статуту, зареєстрованого Запорізькою міською радою народних депутатів 25.05.94р. № 708р. До складу товариства без права юридичної особи входять 18 структурних підрозділів, розташованих у різних регіонах України, а також представництва в Києві.

Відповідно до Статуту ПАТ «Мотор Січ» здійснює 30 видів діяльності, основними з яких є:

- організація і підготовка серійного виробництва авіаційних двигунів, авіаційної техніки;
- обслуговування і ремонт авіаційних двигунів після продажу;
- розробка, виготовлення і збут товарів народного споживання і цивільної продукції;
- будівельні, монтажні, проектні і ремонтні роботи;
- зовнішньоекономічна діяльність по експорту-імпорту промислової, туково-технічної продукції, товарів народного споживання;
- роздрібна торгівля та ін.

Таблиця 2.1 - Загальні відомості про підприємство за 2022 рік

Кількість акціонерів	6933
Чисельність працівників	26365
Активи товариства, млн.грн.	13,113,170
Статутний капітал, млн.грн.	280,528,650
Собівартість реалізації, млн.грн.	4,412,562
Чистий дохід від реалізації, млн.грн.	7,947,947
Фінансовий результат, млн.грн.	12,951,943
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, грн	227 586

ПАТ «Мотор Січ» випускає авіаційні двигуни різної потужності та

призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літакобудівних і вертольотобудівних компаній. Якість і надійність продукції, що випускається підприємством, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 100 країнах світу.

Основним джерелом надходження грошових коштів підприємству ПАТ «Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки

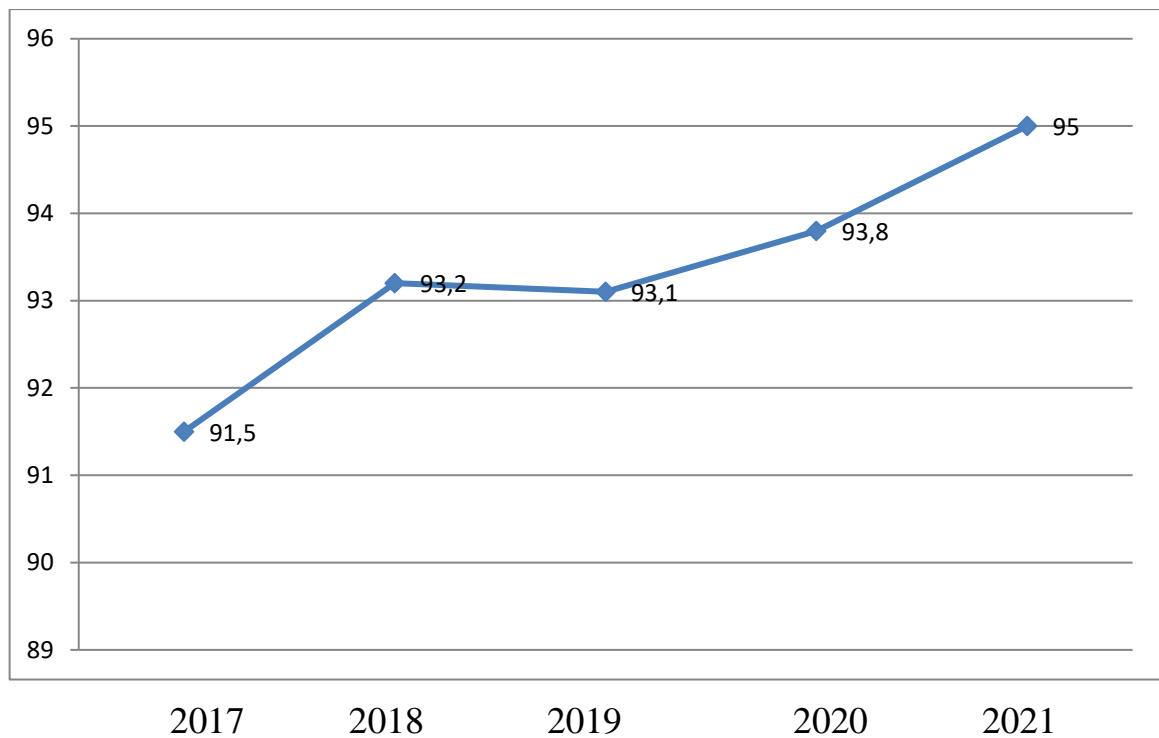


Рис. 2.1 Питома вага експорту в реалізованій продукції за 2017-2021 рр.,%

Отже надходження грошових коштів за укладеними контрактами порівняно з попередніми роком зросли на 1,2%. Збільшилися надходження грошових коштів з далекого зарубіжжя, дещо знизилися надходження коштів з країн СНД та України.

В Україні - ДП «Антонов», ХДАВП, АК «Українські гвинтокрил», Луганський авіаремонтний завод », ДП« Укрспецекспорт ». На ринок України підприємство постачало авіадвигуни Д-36 с.3А, Д-436-148, АІ-450-МС, АІ-20Д с.5, запасні частини, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і

модифікацій і техніки наземного застосування.

У країнах СНД - Казахстан, Узбекистан, Молдова, Азербайджан. Для партнерів з країн СНД підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни різних типів і модифікацій, а також газотурбінні приводи сімейства Д-336 для модернізації газотранспортних мереж.

У далекому зарубіжжі - Китай, Індія, Алжир, Перу, ОАЕ. Грошові кошти надходили за поставку серійних авіадвигунів АІ-222К-25, ВК-2500, АІ-20Д с.5, ТВЗ-117 різних модифікацій, АІ-9 (9В), а також за ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій, поставку запасних частин до них. Крім того, виконувалися контракти на ремонт авіадвигунів, газотурбінних приводів, постачання запасних частин з іншими партнерами з перспективних для нашого підприємства країн Близького Сходу, Азії, Африки та Латинської Америки.

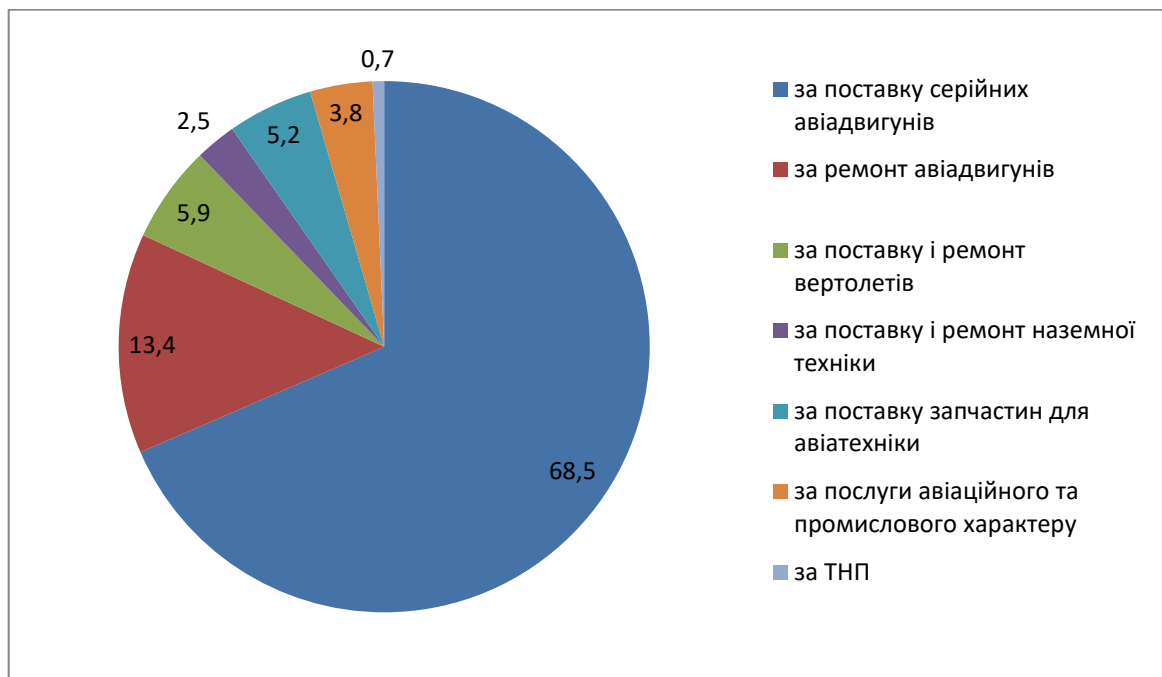


Рис. 2.2 Надходження грошових коштів за видами продукції розподілилося таким чином, %

ПАТ «Мотор Січ» забезпечило виконання 282 контрактів на поставку серійних і ремонтних двигунів, приводів, електростанцій.

На розробку і підготовку до серійного випуску нових видів авіаційних

виробів, продукції загальнотехнічного призначення і товарів народного споживання підприємством направлено 193,8 млн.грн власних коштів, а з урахуванням витрат на придбання обладнання, виготовлення і доопрацювання стендів, проведення НДДКР - 784,8 млн.грн.

На серійний випуск нових видів продукції було виділено на 76,2 млн. грн. менше власних коштів і на 9,3 млн. грн менше на виготовлення і доопрацювання стендів, проведення НДДКР. Отже можна відмітити те що, в ПАТ «Мотор Січ» приділив більше уваги і фінасів на серійний випуск нових видів продукції .

Додатково до виготовлення двигунів підприємство забезпечило виконання 101 контракту на поставку запасних частин.

Продовжувалися роботи з освоєння серійного виготовлення цілого ряду нових виробів авіаційної тематики. проведені:

- 2 двигуна МС-501
- 4 двигуна АІ-451М
- 2 двигуна АІ-45СС
- 2 двигуна МС-1-
- 1 двигун ТЕЗ - 117ВМА-СБМ2В
- 1 двигун Д-136-2
- проводилася підготовка виробництва та виготовлення матчастини дослідних зразків двигунів Д-18Т серії ЗМ, МС-500УБЕ.

Проведена робота з розробки та впровадження у виробництво наступних товарів народного споживання:

- поставлені на серійне виробництво пили бензомоторні «МС-470» і «МС-475»
- виготовлена дослідна партія олійниці побутової електричної «МОТОР СІЧ МБЕ-6»
- ведуться роботи по впровадженню у виробництво цементного кульшового суглоба «МОТОР СІЧ ЕТБС-2».

На розробку і підготовку до серійного випуску нових видів авіаційних

виробів, продукції загальнотехнічного призначення і товарів народного споживання підприємством направлено 144,9 млн.грн власних коштів, а з урахуванням витрат на придбання обладнання, виготовлення і доопрацювання стендів, проведення НДДКР - 708,6 млн.грн.

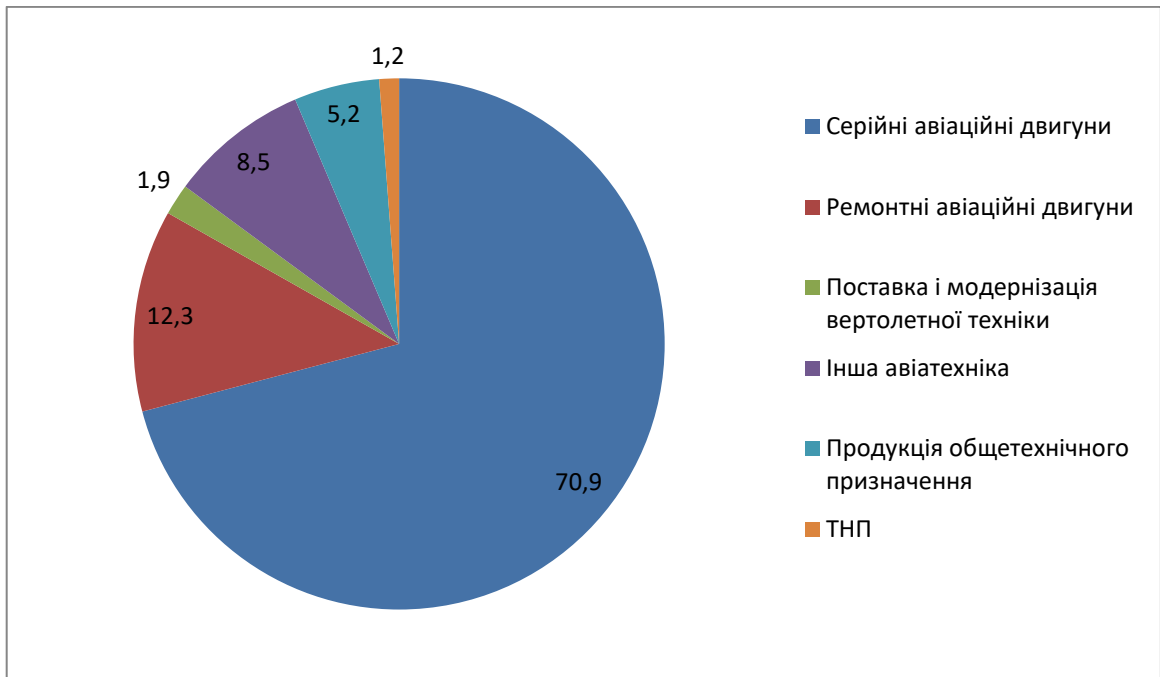


Рис. 2.3 Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ», %

Таблиця 2.2 - Основні показники виробничо - фінансової діяльності

Найменування показників	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Темп зростання обсягів виробництва в порівнянних цінах до попереднього року, %	115,6	112,5	96,4
Питома вага авіатехніки в реалізованій продукції, %	92,3	92,4	93,6
Частка експорту в доході від реалізованої продукції, %	91,3	93,8	95
Рентабельність продажів, %	29,4	17,3	15,9
Виконано контрактів на поставку серійних і ремонтних двигунів, приводів, електростанцій, шт.	276	344	282
Дохід від реалізації продукції, робіт і послуг більше на % , попереднього року	22,9	11,5	27,4

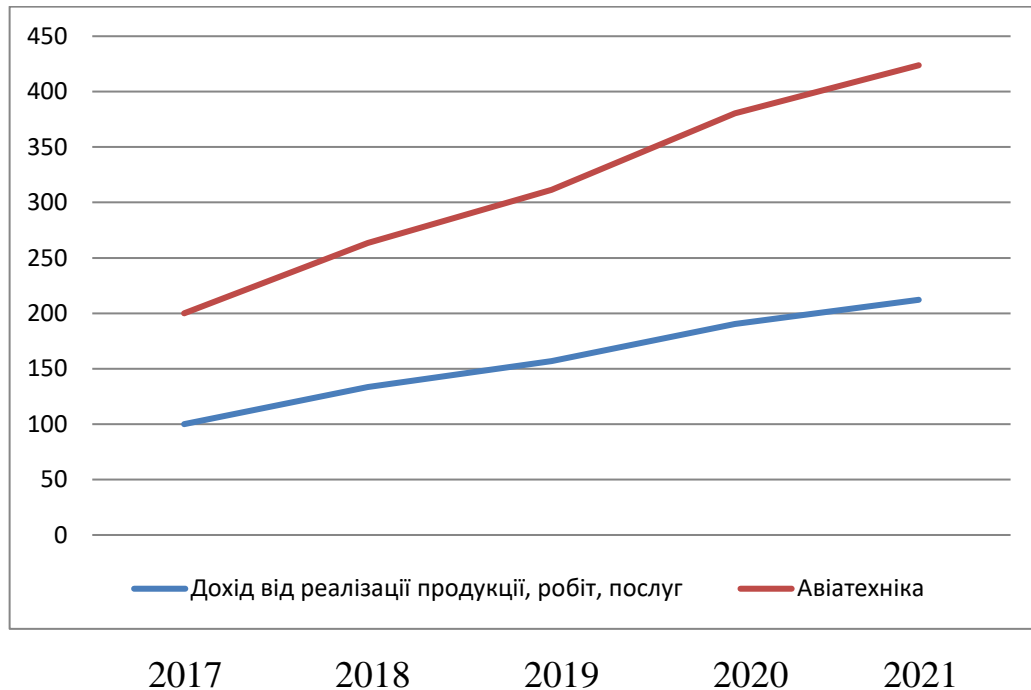


Рис. 2.4 Динаміка доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за 2017 - 2021 р.р.,%

Структура персоналу .

Чисельність працюючих на підприємстві збільшилася на 627 осіб. Співвідношення по категоріях працюючих змінилося у бік збільшення чисельності виробничих робітників. Середньомісячна плинність кадрів склала - 0,66%. За категоріями структура промислово-виробничого персоналу склалася таким чином: 41,3% виробничих робітників, 19,3% допоміжних робітників, 32,1% - ІТП, 5,1% - ВТК і 2,2% - інших категорій.

Освітня структура персоналу. Вища 30,6%, середня спеціальна 21,5%, професійно-технічне 19,8%, середнє 28,1, а також серед працівників підприємства - 32 кандидата наук.

Проведена планова атестація керівників, інженерно - технічного персоналу і службовців. Атестовано 5673 фахівця, в тому числі 139 керівників вищої ланки. За результатами атестації 526 фахівцям підвищені кваліфікаційні категорії.

27 працівників підприємства пройшли конкурсний відбір і направлені в

НАКУ «ХАІ» для навчання за спеціальністю «Літаки і вертольоти». Навчання буде проводитися протягом 1,5 років з відривом від виробництва. 33 працівників підприємства спрямовані на заочне відділення ЗНТУ для навчання за рахунок коштів державного бюджету.

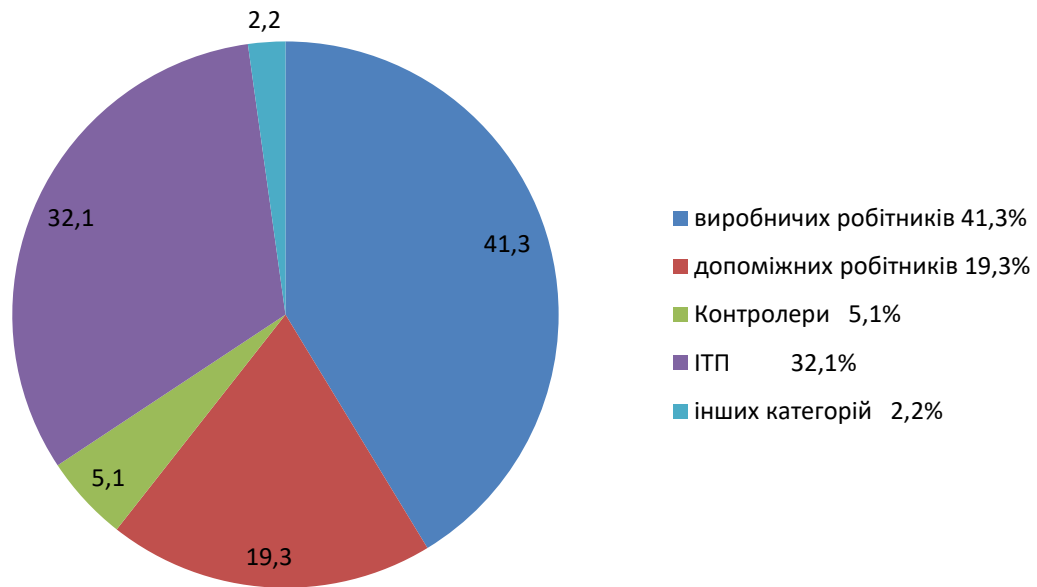


Рис 2.5 Структура персоналу, %

Таким чином, кадрова політика ПАТ «Мотор Січ» збереже вектор напрямку роботи з персоналом, що забезпечує виробництво кваліфікованими робітниками і спеціалістами, розвиток персоналу і підвищення мотивації працівників до більш продуктивної праці.

Праця і заробітна плата. Організація оплати праці на підприємстві передбачає оплату залежно від кваліфікації, відповідальності працівника, умов виконання роботи, результатів виробничо-господарської діяльності підрозділу.

За рівнем заробітної плати ПАТ «Мотор Січ» знаходиться на дванадцятому місці серед промислових підприємств Запоріжжя. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди. Середньооблікова чисельність працюючих на

підприємстві збільшилася на 4,3%.

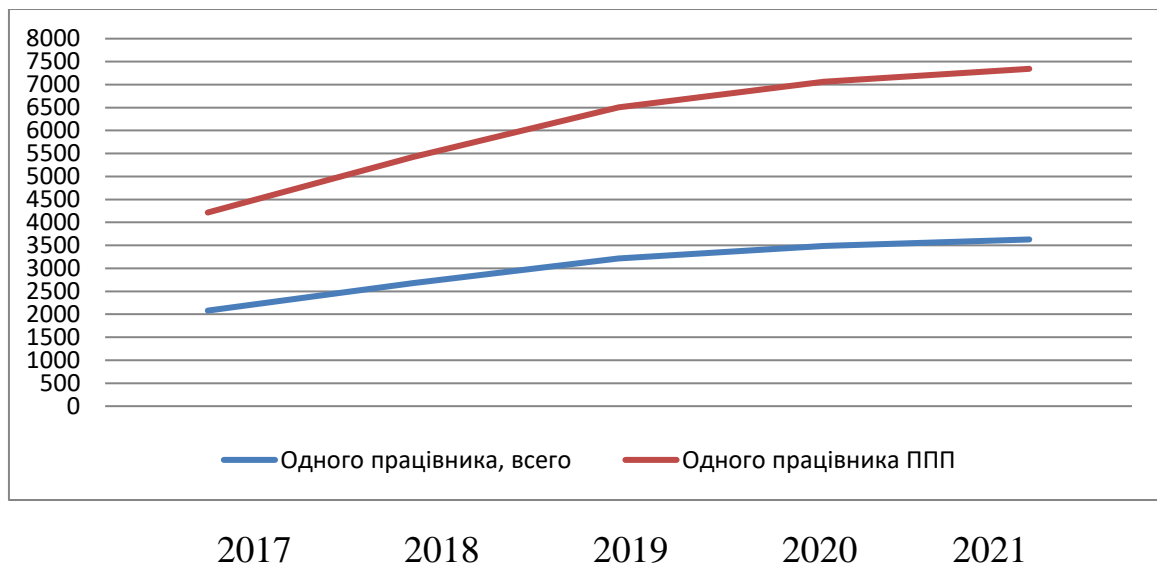


Рис. 2.6 Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2021 рр., ос.

Отже, дивлячись на (рис. 2.6) можна побачити що заробітна плата зростає не зважаючи на кризову ситуацію в країні. Це можна пояснити тим ПАТ «Мотор Січ» займає стійку позицію на ринку.

2.2 Організаційне забезпечення бізнес-процесів ЗЕД на ПАТ «Мотор Січ»

Органи управління ПАТ «Мотор Січ»

- Загальні збори (вищий орган);
- Наглядова рада;
- Рада директорів (виконавчий орган);
- Ревізійна комісія.

Для виконання функцій управління правлінням сформований апарат управління, побудований за лінійно-функціональною ознакою (рис. 2.7).

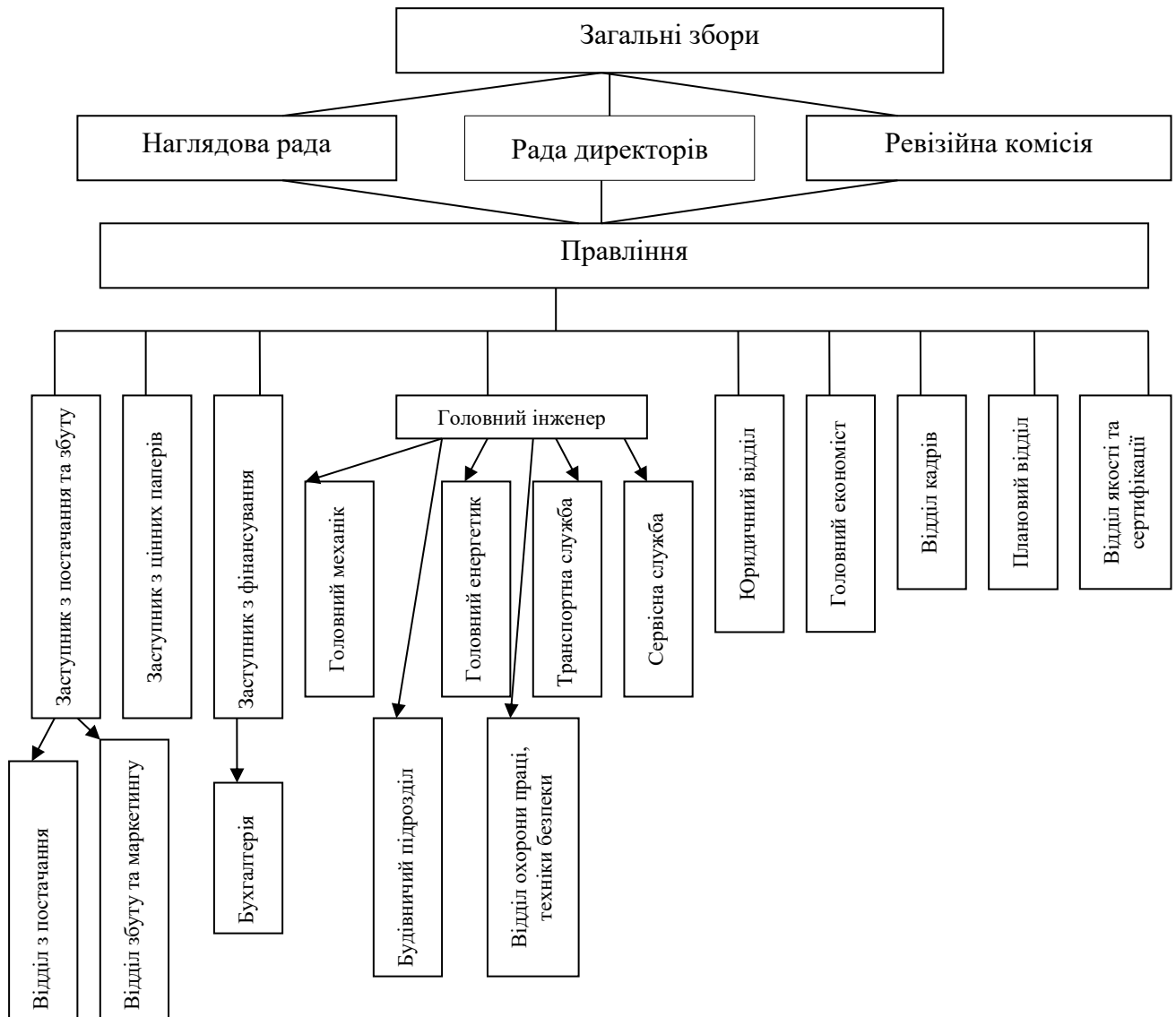


Рис. 2.7 Блок-схема апарату управління ПАТ «Мотор Січ»

Компетенція загальних зборів ПАТ «Мотор Січ»

Вищим органом ПАТ «Мотор Січ» є загальні збори. Загальні збори можуть вирішувати всі питання, які стосуються діяльності підприємства. Питання, які належать до виключної компетенції загальних зборів, регламентуються чинним законодавством, Статутом акціонерного товариства. Повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів, не можуть бути передані іншим органам підприємства.

Компетенція наглядової ради ПАТ «Мотор Січ»

Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів

товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством та Статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. До компетенції наглядової ради належить вирішення питань, передбачених законодавством, Статутом, а також переданих на вирішення наглядовій раді загальними зборами. Питання, що належать до виключної компетенції спостережної ради акціонерного товариства, не можуть вирішуватися іншими органами товариства, крім загальних зборів, за винятком випадків, встановлених законодавством.

Склад наглядової ради - 9 членів, термін повноважень - 2 роки.

В організаційну структуру підприємства входить близько 50 основних і допоміжних цехів і понад 50 відділів, які безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більше 15 відділів, які не пов'язані з основним виробництвом.

До структурних підрозділів, які не пов'язані з основним виробництвом, відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інше. У розпорядженні колективу - 4 кращі в місті дитячі садки, з них 1 - санаторного типу; дитячі оздоровчі і спортивні табори, медсанчастину обладнана сучасним устаткуванням і укомплектована високопрофесійними медичними кадрами, спортивний комплекс "Мотор Січ", Будинок культури, система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Чорному та Азовському морях.

До складу зовнішньоторговельного департаменту входить кілька відділів:

- Відділ з експорту авіатехніки та послуг з їх ремонту (бюро з експорту в Азію, Австралію і Тихоокеанський регіон; бюро з експорту в Європу, Африку, Америку);
- Відділ з експорту запасних частин;
- Відділ по імпорту продукції;
- Планово-економічний, валютно-фінансове та кон'юнктурне бюро;
- Протокольний відділ (протокольне бюро, бюро перекладів, бюро матеріально-технічного постачання, телетайп);

- Бюро маркетингу;
- Управління по наземній техніці;
- Відділ з продажу наземної техніки;

Діяльність департаменту регламентується «Стандартом ЗТД». Департамент здійснює координацію зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, бере участь у переговорах і веде листування з зовнішньоторговельними організаціями, а також з іноземними фірмами та представництвами з питань зовнішньоекономічних зв'язків. ЗТД є самостійним структурним підрозділом підприємства і очолюється директором департаменту, який підпорядковується безпосередньо заступнику генерального директора з маркетингу.

Таким чином, ПАТ "Мотор Січ" має раціональну організаційну структуру управління підприємством, яка володіє функціональною придатністю, гарантує надійність і забезпечує управління на всіх рівнях, є оперативною, не дозволяє відділам відставати від ходу виробничого процесу а так само дозволяє мінімізувати витрати на виконання управлінських функцій .

Ця структура характеризується наявністю при керівнику управлінської системи консультативних органів, що спеціалізується на виконанні окремих функцій, які забезпечують функціонування зв'язку в структурі управління. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому лінійні ланки приймають рішення, а функціональні ланки консультують, координують і планують господарську діяльність.

2.3 Ефективність бізнес-процесів та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його фінансово-господарської діяльності. У звітному періоді 54% залучених кредитних коштів ПАТ «Мотор Січ» було спрямовано на придбання нового потужного обладнання, яке дозволить збільшити виробничі потужності,

удосконалити технологічні процеси й істотно підвищити ефективність виробництва. Кредитний портфель ПАТ «Мотор Січ» на кінець року зменшений на 11,4 млн.грн. За звітний рік питома вага кредитних ресурсів у пасивах зменшився з 3,7% до 2,3%.

Так само ПАТ «Мотор Січ» серйозно зайнялись залученням бюджетних коштів та інвестицій для фінансування, розробки і підготовки виробництва нових видів виробів з метою зниження витрат підприємства.

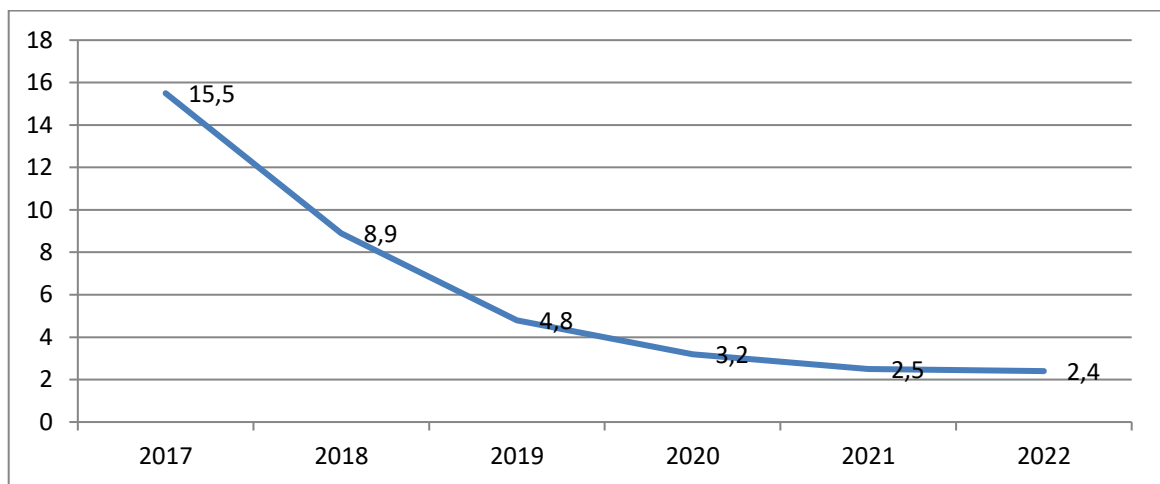


Рис. 2.8 Динаміка питомої ваги кредитних ресурсів у пасивах за 2017 - 2022 р.р.,%

До показників ділової активності належать: оборотність активів, коефіцієнт оборотності активів, період одного обороту запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості, період погашення кредиторської заборгованості, період операційного циклу, період фінансового циклу. (Дані про вищенаведені показники див. у (табл. 2.3).

Показник оборотності активів відображає кількість виторгу, отриманої на одиницю активів. Цей показник у 2022 році зменшився порівняно з 2021 роком з 0,514 до 0,460. Період погашення дебіторської заборгованості збільшився з 54 до 64 днів, період погашення кредиторської заборгованості збільшився з 512 до 522 днів, період операційного циклу залишився незмінним — 1 день, період

фінансового циклу збільшився з 511 до 521 днів, в той час як позитивною тенденцією вважається зменшення цих показників, тобто зменшення часу між вкладенням коштів і отриманням кінцевого результату.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності ПАТ «Мотор Січ»

Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника	
		2021	2022
Оборотність активів	оборотів	0,514	0,46
Коефіцієнт оборотності активів	оборотів	0,787	0,786
Період одного обороту запасів	днів	458	458
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	оборотів	7	6
Період погашення дебіторської заборгованості	днів	54	64
Період погашення кредиторської заборгованості	днів	1	1
Період операційного циклу	днів	512	522
Період фінансового циклу	днів	511	521

Показники фінансової стійкості, ділової активності та платоспроможності підприємства.

Рентабельність продажів - показник, що відображає частку чистого прибутку в обсязі продажів - в 2021 році склала 15,9%. Рентабельність поточних активів (відображає ефективність використання оборотних активів, і показує, який прибуток приносить одиниця оборотного капіталу підприємства) - 17,6%, що позитивно характеризує фінансову діяльність підприємства.

Рентабельність власного капіталу, що визначає ефективність використання вкладених у підприємство коштів, у звітному році склала 15,8%. Рентабельність власного капіталу ПАТ «Мотор Січ» знаходиться на досить високому рівні, що свідчить про ефективність його діяльності.

Співвідношення сплачених відсотків і прибутку змінилося у бік збільшення: з 0,1848 (18,48%) до 0,2601 (26,01%). Цей коефіцієнт показує, яку частину доходу «з'їдає» сплата відсотків по кредитах. Нормальне значення показника - 38,8%, критичне - 88,6%. Про ефективність використання позикових засобів свідчить зменшення показника .

Аналіз показників рентабельності та прибутковості ПАТ «Мотор Січ»

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності

Назва показника	Розрахункова формула	Одиниця виміру	Значення показника	
			За 2021 рік	За 2022 рік
Прибутковість капіталу	$D_k = \text{Чистий дохід акціонерів після сплати податків та відсотків} / \text{Середня вартість статутного}$	Коеф.	0,7246	0,0082
Рентабельність виробничих фондів	$K_{п.ф.} = \text{Чистий прибуток} / \text{Виробничі фонди}$	Коеф.	0,0678	0,672
Рентабельність реалізованої продукції	$KЦ = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}$	Коеф.	0,0948	0,0852
Сплачені відсотки до прибутку	$K\% / п = \text{Витрати на сплату відсотків} / \text{Доход від реалізації}$	Коеф.	0,1848	0,2601

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами показує абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні засоби. Значення показника, що рекомендується - більше ОД чи дорівнює 0,2, позитивною тенденцією вважається збільшення показника в динаміці. У 2022 році значення коефіцієнта склало 0,4453, а в 2021 році - 0,3028, тобто не є оптимальним.

При моніторингу основних факторів макросередовища підприємства чи PEST - факторів ПАТ «Мотор Січ» потрібно враховувати взаємозв'язок кожного з них один з одним. Підприємство повинне постійно стежити за зміною PEST- факторів. Вивчаючи і просліджуючи ці зміни, у потрібний

момент воно може швидко пристосуватися до негативних наслідків і вийти з кризової ситуації.

Як показують дослідження, більше всього на підприємство впливають політичні фактори (-14), а саме політична нестабільність; неудоконалена система оподаткування, особливо тверда податкова політика.

Негативно впливають на ПАТ «Мотор Січ» соціально-демографічні процеси (-12). В дійсних складних економічних умовах ці фактори ведуть до різноманітних істотних змін у діяльності підприємства. Так, при рості життєвого рівня населення, збільшенні доходів населення, збільшується і приплив людей у магазин, ця зміна спонукує людей не тільки купувати необхідні продукти харчування і товари (непродовольчі), а також звертати увагу і купувати товари з більш високою ціною, що відповідно і збільшить прибуток самого підприємства.

Негативний вплив також мають економічні фактори (-2), окремо, спад виробництва, інфляційні процеси. Усе це негативно позначається на успішному функціонуванні ПАТ «Мотор Січ».

Позитивний вплив мають техніко-технологічні фактори (+3) серед яких існування незначного науково-технічного потенціалу, впровадження нових технологій, незначна кількість впровадження нових товарів.

Безпосередній вплив на діяльність підприємства роблять такі фактори мікросередовища маркетингу як: споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, контактні аудиторії. Варто підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з обговореними факторами, завдяки цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і попередженню погроз його подальшого існування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»

Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в тому, щоб доводити товари до споживача в тому місці, в тій кількості і такої якості, що вимагаються, а також максимально використовувати свої можливості для покращення обслуговування покупців.

У загальному вигляді планування збуту включає: вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей, розробку прогнозів кон'юнктури і попиту; підготовку прогнозів реалізації товарів; складання планів поставок готової продукції; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товару; планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операції, рекламної діяльності; складання кошторису витрат на управління збутом і розподілом, планування прибутковості.

Контактні аудиторії подані рядом організацій, які забезпечують життєдіяльність підприємства – це органи державного і місцевого управління, фінансові організації, податкова служба та інші контролюючі органи. ПАТ «Мотор Січ» в своїй діяльності спілкується з банками (ПАТ "Мотор-Банк"), біржами праці (центрами зайнятості) з метою пошуку трудових ресурсів, ЗМІ (ТРК "Алекс"), редакції газет ("Мотор-сич", "Город на долонях plus", "Мрія", "Острів Свободи") та журналів ("Avia prime" і інші), незалежними аудиторськими фірмами (ПП "ЗапоріжАудит. Податки. Право." та інші), а також обов'язковий аудит з боку державних закладів: податкова адміністрація, контрольно-ревізійне управління і т.д.

Крім цього підприємство спілкується з управлінням статистики, облдержадміністрацією і. т. д. У ПАТ «Мотор Січ» питаннями в області зв'язків з громадськістю займається організаційний відділ.

Однак роботу даного відділу в цій області можна оцінити як негативну. На підприємстві розробляються оперативні плани в області зв'язків з

громадськiстю. Характеристика взаємовiдносин ПАТ «Мотор Сiч» та контактних аудиторiй подана у (табл. 3.1).

Результати проведеного дослiдження факторiв безпосереднього оточення пiдприємства представленi в (додаток А). Це дозволило зробити висновок, що найбільший негативний вплив мають конкуренти, також негативний вплив, але менш суттєвий мають контактнi аудиторiї, потiм посередники. Майже нiякого впливу не мають споживачi. Лише постачальники позитивно впливають на дiяльнiсть ПАТ «Мотор Сiч».

Таблиця 3.1 - Характеристика взаємовiдносин ПАТ «Мотор Сiч» з контактними аудиторiями

Типи к/а	Види к/а	Вплив к/а на пiдприємство	Маркетингове рiшення пiдприємства
1	2	3	4
Фiнансовi кола	Банки	Надання усiх видiв банкiвських послуг, кредитiв, контроль за використанням коштiв, дотриманням касової дисциплiни	Укладання договорiв, подання необхідних документiв
	Кредитнi спiлки	Надання рiзноманiтних фiнансових послуг	Укладання договорiв та користування послугами
Засоби масової iнформацiї	Газети, щотижневики, журнали, радіо, телебачення	Поширення вiдомостей, публiкацiї статей, редакцiйних коментарiв, iнформацiї контролюючих органiв про дiяльнiсть пiдприємства, про некомерцiйнi заходи реклами, тощо	Пiдготовка статей, звітностi про дiяльнiсть, розміщення рекламних оголошень
Державнi мунiципальнi установи	Урядовi органiзацiї та законодавчi установи	Впливають на систему маркетингу пiдприємства	Адаптацiя до їх вимог

Продовження табл. 3.1

	Державна організація по контролю за цінами	Контроль за дотриманням установленого порядку, щодо затвердження та встановлення цін та тарифів	Дотримання законодавчих та нормативних актів
	Управління у справах захисту прав споживачів	Контроль дотримання законодавства, правил торгівельного обслуговування, прав споживачів	Розробка та реалізація програм з маркетингу та заходів мерчендайзінгу
	Управління статистики	Контроль за даними звітності про діяльність підприємства	Своєчасне надання звітності
	Центр стандартизації, метрології та сертифікації товарів та послуг	Випробування та сертифікація товарів та торгівельного обладнання	Дотримання відповідного законодавства
	Санітарно-епідеміологічні служби	Надання відповідних послуг з метою забезпечення діяльності підприємства відповідно до санітарних норм	Укладення договорів з СЕС на обслуговування підприємства
	Державна податкова адміністрація	Контроль господарчо-фінансової діяльності підприємства	Створення відповідних умов, щодо проведення контролю господарчо-фінансової діяльності підприємства
Громадські організації	Товариства споживачів	Вплив на формування асортименту товарів	Встановлення контактів з місцевими к/а
Внутрішні к/а	Персонал підприємства	Мають свою думку, щодо діяльності підприємства, розробляють пропозиції, рекомендації, тощо	Підбір, розташування кадрів, мотивація, вирішення конфліктів, зміцнення трудової дисципліни, контроль діяльності.

Дослідження внутрішнього середовища спрямовано на виявлення сильних і слабких сторін в діяльності підприємства. При дослідженні внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» основна увага приділяється організації управління, технологічному аспекту, організаційній культурі, персоналу, фінансовому стану і результатам господарської діяльності.

При моніторингу основних факторів макросередовища підприємства чи PEST - факторів ПАТ «Мотор Січ» потрібно враховувати взаємозв'язок кожного з них один з одним. Підприємство повинне постійно стежити за зміною PEST- факторів. Вивчаючи і просліджуючи ці зміни, у потрібний момент воно може швидко пристосуватися до негативних наслідків і вийти з кризової ситуації.

Як показують дослідження, більше всього на підприємство впливають політичні фактори (-14), а саме політична нестабільність; неудоконалена система оподаткування, особливо тверда податкова політика.

Негативно впливають на ПАТ «Мотор Січ» соціально-демографічні процеси (-12). В дійсних складних економічних умовах ці фактори ведуть до різноманітних істотних змін у діяльності підприємства. Так, при рості життєвого рівня населення, збільшенні доходів населення, збільшується і приплив людей у магазин, ця зміна спонукує людей не тільки купувати необхідні продукти харчування і товари (непродовольчі), а також звертати увагу і купувати товари з більш високою ціною, що відповідно і збільшить прибуток самого підприємства.

Негативний вплив також мають економічні фактори (-2), окремо, спад виробництва, інфляційні процеси. Усе це негативно позначається на успішному функціонуванні ПАТ «Мотор Січ» .

Позитивний вплив мають техніко-технологічні фактори (+3) серед яких існування незначного науково-технічного потенціалу, впровадження нових технологій, незначна кількість впровадження нових товарів.

Обґрунтуванням ефективності збутової діяльності є багатоваріантний розрахунок витрат обігу та вибір на його основі, оптимального варіанту за основними напрямками збутової діяльності на ринку або його сегменті.

Будь-яке підприємство користується послугами постачальників, посередників. Взаємодія “постачальники – підприємство – посередники – покупці” складає серцевину всієї системи маркетингу підприємства. Однак, комерційний успіх підприємства передусім залежить від особливостей і характеру взаємодії зі споживачами. Таким чином, початковим етапом у процесі дослідження мікросередовища підприємства повинно стати ретельне вивчення споживачів.

Відносно даних ПАТ «Мотор Січ» основними сегментами ринку, на яких підприємство може ефективно функціонувати є:

- Сегмент А - підприємства авіаційної промисловості, авіаремонтні заводи, авіакомпанії, що забезпечують близько 92,4% продажів.
- Сегмент В – підприємства паливно-енергетичного комплексу – 6,4% обсягу продажів.
- Сегмент С – малі та середні суб'єкти підприємницької діяльності, суб'єкти сільського господарства та торгові організації 1,2% продажів.

Після того, як сегменти ринку визначені, слід прийняти маркетингове рішення відносно вибору цільового ринку, тому що для успішного функціонування на ринку підприємству важливо правильно визначити свій цільовий ринок, для якого воно буде розробляти відповідну стратегію.

Через те, що цільовий ринок підприємства являє собою сукупність обслуговуючих їм ринкових суб'єктів, то для його вибору підприємству необхідно, перш за все, здійснити оцінку ринкових сегментів з метою визначення їх потенційної привабливості для підприємства (табл. 3.2).

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що найбільш привабливим для досліджуваного підприємства є сегмент В - підприємства паливно-енергетичного комплексу – 6,4% що забезпечують обсягу продажів

Таблиця 3.2- Оцінка привабливості ринкових сегментів ПАТ «Мотор Січ»

Критерії	Значущість критерію	Бали в залежності від характеристики сегменту			А	В	С
		1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7	8
Тенденції розвитку сегменту	1	Сегмент сталий	Сегмент збільшується	Сегмент збільшується	2	3	3
Конкурентна тривалість сегменту	1	Значна привабливість сегменту для конкурентів	Помірна привабливість сегменту для конкурентів	Слабка привабливість сегменту для конкурентів	1	2	3
Сталість потреб покупців	3	Потреби незначно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби незначно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби покупців відносно постійні	6	6	3
Ступінь мінливості потреб і запитів покупців у відношенні товарів номенклатури підприємства	2	Переваги і смак покупців не значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців не значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців значно змінюються під впливом різноманітних факторів	4	4	2
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	Покупці незначно чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці незначно чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці чутливі до зміни рівня цін на товари	2	2	1
Ступінь чутливості покупців до СТИЗ	2	Покупці не чутливі до СТИЗ	Покупці не чутливі до СТИЗ	Покупці дуже чутливі до СТИЗ	4	4	2
Разом	10	10<X<30			19	21	14

Здійснивши аналіз сегментів ринку і визначивши їхню потенційну привабливість доцільно оцінити спроможність підприємства до ефективного функціонування на них (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Оцінка спроможності ПАТ «Мотор Січ» до ефективного функціонування в ринковому сегменті

Критерії	Значущість критерію	Бали			А	В	С
		1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень інформованості покупців про товар, ціни режим роботи підприємств	1	Достатній рівень інформованості	Достатній рівень інформованості	Недостатній рівень інформованості	3	3	1
Ступінь залежності продавця від покупця	1	Покупці мають обмежену можливість ви-бору інших продавців	Покупці мають обмежену можливість ви-бору інших продавців	Покупці мають велику можливість вибору інших продавців	2	2	1
Прихильність покупців до товарів підприємства	1	Покупці регулярно купують товари в даному підприємстві	Покупці нерегулярно купують товари в даному підприємстві	Покупці дуже рідко купують товари в даному підприємстві	3	2	1
Відповідність асортименту товарів вимогам покупців	3	Асортимент товарів частково відповідає вимогам покупців	Асортимент товарів частково відповідає вимогам покупців	Асортимент товарів в основному не відповідає вимогам покупців	6	6	3

Продовження табл. 3.3

Прийнятність цін товарів	2	Ціни на товар повністю прийнятні для покупців	Ціни на товар повністю прийнятні для покупців	Ціни на товар частково прийнятні для покупців	4	4	2
Відповідність якості товарів, що реалізуються, до вимог покупців	2	Якість товарів повністю відповідає вимогам покупців	Якість товарів повністю відповідає вимогам покупців	Якість товарів частково відповідає вимогам покупців	4	4	2
Разом	10	10 X 30			22	21	10

Ринкові сегменти, які отримали оцінку привабливості в 20 балів і вище, можуть розглядатися підприємством як цільові. Для ПАТ «Мотор Січ» в якості цільових сегментів необхідно розглядати сегмент А - підприємства авіаційної промисловості, авіаремонтні заводи, авіакомпанії, що забезпечують близько 92,4% продажів і сегмент В - підприємства паливно-енергетичного комплексу – 6,4% обсягу продажів .

Підприємству-виробнику доцільно оцінити можливості збуту своєї продукції. Підсумком цієї оцінки є вироблення обґрунтованої та реалістичною збутової політики і вибір системи збуту, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку, у тому числі політику в області ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту та просування товарів на ринок, систему розподілу і доставки продукції [45].

Організація системи руху товару включає в себе все, що відбувається з товаром в проміжку часу з моменту його виробництва до початку споживання. Система товароруку забезпечує створення таких умов, при яких товар буде там, де він потрібний, в той час, коли він потрібен, в тих кількостях, в яких він затребуваний, і тієї якості (мається на увазі збереження під час транспортування), на яке розраховує споживач. Крім транспортно-експедиторських послуг сюди входить організація оптимального складського господарства і створення реалізаційної мережі як оптової, так і роздрібно.

Вибір системи збуту залежить від розмірів необхідних фінансових витрат, їх доцільності та ефективності, яка визначається зіставленням альтернативних варіантів і проведенням відповідних розрахунків.

Закордонні виробничі та збутові філії і дочірні компанії дозволяють великим фірмам більш ґрунтовно вивчати ринки, попит покупців, враховувати їх смаки і запити, більш активно формувати попит, краще здійснювати технічне обслуговування. Разом з тим створення власної закордонної бази вимагає великих капіталовкладень, окупність яких повинна бути заздалегідь відома.

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоекономічного курсу держави. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок війни між Україною та Росією.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» достатньо розвинена. Стратегічна концепція даного підприємства – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від

російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; транспортну інфраструктуру; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, політики України.

Європейське бачення авіації у 2050 р. включає такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [42].

Європейський ринок ставить високі вимоги перед імпортною продукцією. ПАТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрям інтеграції у європейське авіабудування. Основою діяльності підприємства має стати направленість на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які є основою успішного функціонування підприємства в складних конкурентних умовах.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо та довгострокову перспективи.

Можна зробити пропозиції щодо подальшої розробки стратегії ПАТ «Мотор Січ», спираючись на матрицю І. Ансоффа, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

Використовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» може використати такі альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Використовуючи стратегію товарної експансії, можна використати наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії: додання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається.

Користуючись стратегією розвитку ринку, можна використати такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

ПАТ «Мотор Січ» має приділяти більше уваги науково-технічним розробкам, що дозволить покращити якість продукції, розширити продуктову лінійку, вдосконалити виробництво, зменшити загальні витрати. Велике значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

Розроблено довгострокові та короткострокові цілі з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства (табл. 3.4).

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства та позбавлення залежності від російського ринку є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військово-транспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на

європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Таблиця 3.4 - Довгострокові та короткострокові цілі підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Довгострокові цілі	Короткострокові цілі
1	2
Забезпечити зростання «реальних» прибутків у середньому на 30%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст продажів на 25%; 2. Розширення частки ринку на 20%; 3. Випуск нової лінійки продуктів, що буде забезпечувати зріст частки ринку у 10%; 4. Зниження собівартості на 5%; 5. Зниження матеріальних витрат на 2%; 6. Збільшення ефективності співробітників на 15% шляхом навчання та системи атестації, збільшення фонду оплати праці на 5%; 7. Зниження накладних витрат на 10%.
Забезпечити стабільність економічних показників діяльності в плановому періоді	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити стратегію і тактику дій на ринку протягом наступного планового періоду 2. Підвищити ефективність використання фінансів підприємства 3. Підвищити ефективність роботи системи збуту 4. Розробити та обґрунтувати альтернативи дій в асортиментній, закупівельній і ціновій політиці 5. Забезпечити приріст обсягу продажів на рівні не нижче планового обсягу 6. Сформулювати цінову політику, з урахуванням ринкової кон'юнктури й обмежень у роботі підприємства

Отже, реінжиніринг, на відміну від численних методів поступового вдосконалення роботи компаній, означає, по суті, рішучу, стрімку й глибоку “проривну” перебудову основ внутріфірмової організації управління з метою досягнення істотного (у десятки й сотні разів) поліпшення ключових показників результативності компанії. Для ефективного впровадження реінжинірингу менеджерам ПАТ «Мотор Січ» необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву необхідно мати рішучість піти на зміни. До того ж необхідно, щоб зміни задля кращого майбутнього організації підтримали усі співробітники. Необхідне також створення єдиного інформаційного простору й інфраструктури, які б активно сприяли навчанню персоналу і його професійному зростанню, надавали співробітникам можливість керуватися в процесі прийняття рішень не встановлюваними раз і назавжди непорушними нормами, а творчою уявою, фантазією і винахідливістю. Однак вражаючі результати, досягнуті зарубіжними і вітчизняними компаніями, що використали концепцію реінжинірингу для поліпшення своєї діяльності, варті того, щоб замислитись над новими можливостями для зміцнення і розвитку бізнесу й іншим менеджерам.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підсумковуючи роботу слід зазначити, що процес впровадження нових технологій управління на підприємствах складний не тільки в плані трудомісткості, а і в моральному. Керівництво з великими перешкодами сприймає нововведення, а особливо які стосуються фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів.

На вітчизняних підприємствах, в яких є плани щодо виходу на зовнішні ринки, керівництво повинно чітко усвідомити, що без зміни існуючої системи підприємство не зможе якісно розвиватись. Саме застосування новітніх технологій дозволить вітчизняним підприємствам конкурувати на зарубіжних ринках. Для керівництва ПАТ «Мотор Січ» необхідно змінити погляди на стратегічне планування.

Головною особливістю вітчизняних підприємств є те, що перед керівництвом є моральний бар'єр переходу на нову систему управління. Основними пріоритетами кадрової політики повинно бути залучення спеціалістів з управління та інформаційних технологій, які розроблять механізм розвитку підприємства, і процедури впровадження постійної модернізації системи управління. При побудові організаційної структури керівництво повинно чітко окреслити стратегічні плани підприємства і можливості виходу підприємства на зовнішні ринки.

Основні висновки та результати, які зроблені на основі дослідження, зводяться до того, що:

1. Визначивши сутність та складові системи управління підприємством ми з'ясували що, стандартна система управління включає: опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі; методики та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної

реалізації процесів; встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів. Таким чином, виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Певний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління;

2. Розглядаючи і вивчаючи останні досягнення теорії та практики менеджменту, було визначено що, структура організації повинна забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то виникає необхідність у відповідних змінах організаційних структур. На основі проведеного аналізу ми виокремили основні елементи організаційної структури управління:

- а) склад і структура функцій управління;
- б) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- в) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- г) склад самостійних структурних підрозділів;
- г) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- д) інформаційні зв'язки.

Зрозуміло, що чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг);

3. Звертаючись до економічної літератури та інших джерел, ми вивели, що і у вітчизняній і у зарубіжній економічній думці термін “модернізація підприємства” зустрічається доволі часто, проте переважно відсутнє саме трактування цього терміна. Аналізуючи пропоновані визначення, було виділено такі риси модернізації:

- процес розвитку підприємства: цілеспрямований, системний, сталий, ефективний.
- проводиться для вдосконалення об'єктів модернізації, виробничого процесу, матеріально-технічної бази тощо.
- зметою виготовлення інноваційної продукції чи оновлення технології на

інноваційних засадах.

- проводиться періодично, переважно у коротко- та середньостроковому періоді.
- має висхідний характер, веде до покращення певних показників.
- проводиться з мінімальним ризиком.
- управляється на основі оперативного і тактичного менеджменту.

На основі проведених досліджень нами зроблено такий висновок, проблема в тому, що вітчизняні підприємства виявилися не готовими до активного інноваційного розвитку, через відсутність необхідної матеріально-технічної бази, ефективного фінансового та правового механізму регулювання, а також через неготовність топ-менеджерів до постійного впровадження змін та адаптації персоналу у напрямку подолання опору цим змінам.

4. На основі аналізу сучасного стану та перспективи розвитку моторобудівної галузі України ми дійшли такого висновку, що розвиток моторобудування – основа науково-технічного прогресу в усіх галузях народного господарства, значна підтримка конкурентоспроможності країни. Вочевидь забезпечення розвитку моторобудування є необхідною передумовою формування потенціалу розвитку країни, її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Але в існуючих економічних та політичних умовах поставало питання про перспективи подальшого розвитку цього сектора економіки.

На основі аналізу тенденцій розвитку світового та вітчизняного моторобудування, потреб авіаційного ринку і реального економічного становища української авіаційної промисловості позначимо такі стратегічні напрямки діяльності:

- розробка та освоєння виробництва нових конкурентоспроможних двигунів, які мають експортний потенціал і забезпечують потреби України в авіаційній продукції;
- розробка модифікацій двигунів, які затребувані на ринку авіапродукції, з метою скорочення часу та грошових витрат на розробку виробів ;

- створення науково-технічного доробку з метою забезпечення конкурентоздатності вітчизняних двигунів в найближчому майбутньому;
- розробка модифікацій авіаційних двигунів для наземного застосування (перекачування нафти, газу, енергетика, транспорт);
- розробка нових типорозмірів газотурбінних електростанцій, теплоенергетичних комплексів і газоперекачувальних агрегатів;
- розширення своєї присутності на міжнародному ринку;
- супровід в експлуатації двигунів, які серійно випускаються, а також щодо подальшого підвищення їх споживчих характеристик (надійність, ресурс, економічність).

5. Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», визначено, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Об'єктивно провели оцінку фінансового стану за допомогою комплексу, системи показників, що усебічно характеризують господарське становище підприємства. В результаті якого визначено, що фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів.

6. Провели аналіз зовнішньоекономічної діяльності та каналів збуту ПАТ «Мотор Січ». Було виявлено, що у сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоінтеграційного

курсу держави.

7. Розроблені шляхи підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» завдяки проведенню таких аналізів:

- аналіз ринку та оцінки ринкових сегментів з метою визначення їх потенційної привабливості для підприємства;
- аналіз сегментів ринку і визначили їхню потенційну привабливість;
- аналіз та оцінка спроможності підприємства до ефективного функціонування на ринках;
- аналіз та оцінка можливості збуту своєї продукції.

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; транспортну інфраструктуру; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, політики України.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективи. Керівникам підприємства потрібно зробити пропозиції щодо подальшої розробки стратегії ПАТ «Мотор Січ», спираючись на матрицю І. Ансоффа, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

8. Було розроблено рекомендації та способи підвищення ефективності управління ПАТ «Мотор Січ» засобами реінжинірингу, а саме:

- 4 етапи реінжинірингу бізнесу;

- певні принципи виконання реінжинірингу, за для стрибкоподібного підвищення ефективності;
- застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- запропонована низка таких підсистем управління, які дають змогу оцінити і розробити програму постійних покращень результатів бізнесу;
- виокремлено певні чинники успіху реінжинірингу
- підібрані показники для оцінювання ефективності змін вартості, швидкості та якості продукції.

Отже, ПАТ «Мотор Січ» запропоновано методи реінжинірингу, завдяки яким, можна досягти поступового вдосконалення роботи компанії; рішучу, стрімку й глибоку “проривну” перебудову основ внутріфірмової організації управління; досягнення істотного (у десятки й сотні разів) поліпшення ключових показників результативності компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д.Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя, ЗНУ. 2021. 336 с.
2. Данченко, О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2017. 238 с.
3. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти магістра спец. "Менеджмент" освітньо-проф. програми "Бізнес-адміністрування" / О. М. Олійник, О. О. Головань. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 72 с.
4. Алькема, В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету "Крок". Серія: Економіка. 2019. № 2(54). С. 126-136.
5. Радецька, З. М. Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 19. С. 1436-1441.
6. Грінберг, Л. Ф. Основні тенденції реінжинірингу документообігу в установах України. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2018. № 2. С. 80-86.
7. Дикань, В. Л. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2020. Т. 8, № 16. С. 7-17.
8. Жежуха, В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 155-163.
9. Кифяк, В. І. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 88-95.
10. Кобизський, Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. Бізнес інформ. 2018. № 2. С. 319-325.

11. Коломієць, Г. М. Інституційний реінжинірінг ризик-менеджменту в цифровій економіці. *Бізнес інформ*. 2018. № 5. С. 440-446.
12. Комеліна, О. В. Особливості застосування реінжинірінгу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6(11). С. 124-129.
13. Пономарьова, Ю. І. Стимулятори та дестимулятори реінжинірінгу бізнес-процесів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 9. С. 15-19.
14. Продіус, О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірінгу бізнес-процесів підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6(28). С. 79-87.
15. Прохорова, В. В. Реінжинірінг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 210-216.
16. Прохорова, В. В. Реінжинірінгові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2020. Т. 9, № 18. С. 125-132.
17. Тарабан, К. С. Реінжинірінгова адаптація підприємства до логістичного середовища. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія : Економічні науки. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. № 3(31). С. 46-53.
18. Таранюк, Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірінгу їх бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2(36). С. 49-56.
19. Філіппова, С. В. Реінжинірінг бізнес-процесів інноваційно-активних підприємств: синхронне та асинхронне бачення. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 6(34). С. 79-84.
20. Хлевицька, Т. Б. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства засобами реінжинірінгу бізнес-процесів. *Бізнес інформ*. 2021. № 8. С. 190-196.
21. Чумак, Л. Ф. Актуальні проблеми реінжинірінгу виробничих підприємств. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 243-247.

22. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2018. 329 с.
23. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2013. 524 с.
24. Економіка підприємства/ Підручник /За загальною редакцією д. ен. проф. Л. Г. Мельника Суми: ВТД "Університетська книга" 2018 165 с.
25. Економіка підприємства /За загальною редакцією Й. М. Петровича Київ 2012 345 с.
26. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія Харків: Вид. ХДЕУ, 2020 456 с.
27. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства "Економіка України" 2019 №2 /ст. 33—41.
28. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник / В.Г.Андрійчук. К.: КНЕУ, 2020. 624 с.
29. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації *Вісник ЖДТУ*. 2021. № 4. С. 202-207.
30. Бужимська К.О. Модернізація економіки: технологічно-структурний аспект *Вісник ЖДТУ*. 2021. № 3(49). С. 214 -217.
31. Tennant, Roy (16 April 2008). "Picking When to Jump, Part 2". *Library Journal. Reed Business Information*. Retrieved 20 January 2018. Across the pond they use the term library management systems (LMS) for what we call the integrated library system (ILS).
32. Kochtanek, Thomas R. (2021). "1 - The Evolution of LIS and Enabling Technologies". *Library Information Systems: From Library Automation to Distributed Information Access Solutions*. Westport, CT: Libraries Unlimited. p. 4.
33. Салун М. М. Фактори модернізації ресурсного потенціалу промислового підприємства *Інноваційна економіка, Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2020. №4(30). С. 49-51.

34. Петрович Й.М. Модернізація промислових підприємств як передумова їх ефективного розвитку. 2021 с. 249.
35. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту ту*. 2018. №1(45). С. 128-134.
36. Adamson, Veronica, *et al.* (2020). *JISC & SCONUL Library Management Systems Study*. Sheffield, UK: Sero Consulting. p. 51. Retrieved on 21 January 2020. "... a Library Management System (LMS or ILS 'Integrated Library System' in US parlance)." Some useful library automation software are: KOHA, Grennstone, LIBSis, and granthlaya.
37. Hamby, R.; McBride, R.; Lundberg, M. (Oct 2021). "South Carolina's SCLENDS optimizing libraries, transforming lending". *Computers in Libraries*. 8 31: 6-10.
38. Sumathi, S.; Esakkirajan, S. (13 Feb 2021). *Fundamentals of Relational Database Management Systems*. Springer. ISBN 3540483977. The product was called SQL/DS (Structured Query Language/Data Store) and ran under the DOS/VSE operating system environment.
39. Проект Державної програми активізації розвитку економіки на 2019-2020 роки URL: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=197032
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
41. Офіційний сайт ПАТ Мотор січ URL: <http://www.motorsich.com/>
42. Мотор Січ. Річний звіт 2021 URL: http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2020_m.pdf
43. Bridging the Gap Between Marketing and Sales to Measure and Improve Marketing Performance URL : <http://leadgenaires.com/> .
44. Єгорова, С. Оцінка методик маркетингового аналізу *Проблеми теорії і практики управління*. 2020. № 1. С.106-116.

45. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №9 (39). С. 118-127.

46. Багієв, Г.Л. Бенчмаркінг в розробці стратегій маркетингу / *ГМаркетинг в системі управління підприємництвом*. Київ, 2020. С. 22-34.

47. Белокоровін, Е. Бенчмаркінг - великі можливості малого бізнесу *Управління кампанією*. 2020. № 1. С. 32.