

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КРАВЕЦЬ Олександр Юрійович

**Реінжиніринг бізнес-процесів організації / Reengineering of
business processes of the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНзм - 21
О.Ю. Кравець

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Реінжиніринг: сутність, основні принципи, етапи	5
1.2. Поняття і суть бізнес-процесу	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	22
2.1. Діагностика економічного розвитку ТОВ «МК БЕТОН».....	22
2.2. Відбір бізнес-процесів для реінжинірингу	27
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	35
3.1. Модель механізму реінжинірингу бізнес-процесів	35
3.2. Реалізація проєкту реінжинірингу бізнес-процесів.....	39
ВИСНОВКИ	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність реінжинірингу бізнес-процесів (БП) організації визначається сучасними викликами бізнес-середовища, що вимагають підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. У глобалізованому світі підприємства стикаються з необхідністю швидко реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати якість продукції або послуг.

Постійна конкуренція та стрімкий розвиток технологій змушують організації переосмислювати свої процеси для забезпечення відповідності новим стандартам і вимогам. Автоматизація та інтеграція сучасних інформаційних технологій є ключовими для забезпечення ефективності, швидкості та точності бізнес-процесів.

Сучасні споживачі очікують високої якості, швидкого обслуговування та персоналізованого підходу, що вимагає від організацій оновлення існуючих бізнес-моделей. Підприємства прагнуть зменшити витрати, уникнути дублювання функцій та максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Реінжиніринг дозволяє усунути бюрократичні бар'єри, спростити структуру управління та створити більш гнучку і продуктивну організацію.

Організації, які впроваджують реінжиніринг, здатні швидше адаптуватися до зовнішніх змін, таких як нові законодавчі вимоги, економічні кризи або технологічні інновації.

Таким чином, реінжиніринг БП є інструментом радикального покращення діяльності організації, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблеми реінжинірингу БП присвятили наукові праці багато авторів, зокрема: Абдікеев Н., Башнін А., Гадецька З., Головань О., Данько Т., Єфременко Т., Ільдеменов С., Ільїн О.,

Крисько Ж., Козир С., Крючков В., Маркова С., Пашко В., Слесарев В., Тобілевич Ю., Ус С., Хаммер М., Хом'як Т., Чампі Дж.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтувати теоретичні положення, розробити практичні рекомендації з реінжинірингу БП організації.

Завдання:

- розкрити сутність, основні принципи й етапи реінжинірингу;
- окреслити поняття і суть БП;
- провести діагностику економічного розвитку ТОВ «МК БЕТОН»;
- провести відбір БП для реінжинірингу;
- окреслити модель механізму реінжинірингу бізнес-процесів;
- запропонувати механізм реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів.

Об'єкт дослідження – процес реінжинірингу БП організації.

Предмет дослідження – особливості реінжинірингу бізнес-процесів.

Апробація. Тези [16; 17].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Реінжиніринг: сутність, основні принципи, етапи

У сучасних умовах інтенсивного розвитку бізнесу та глобалізації економіки підприємства стикаються зі зростаючими вимогами до ефективності, якості продукції, а також швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища. Успіх залежить від здатності адаптуватися до швидких змін та забезпечувати високу ефективність операцій. Тому різні методи управління БП отримують все більшу популярність. Серед них особливе місце займає реінжиніринг бізнес-процесів (*Business Process Reengineering, BPR*). Він є одним із ключових підходів до трансформації діяльності організацій, спрямованих на досягнення суттєвих поліпшень у показниках продуктивності, витрат, якості та обслуговування клієнтів. Концепцію реінжинірингу вперше представили М. Хаммер та Дж. Чампі у 1990-х роках. «Вони наголошували на необхідності відмови від застарілих підходів і впровадження інноваційних рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [49].

Варіанти трактування реінжинірингу різними авторами.

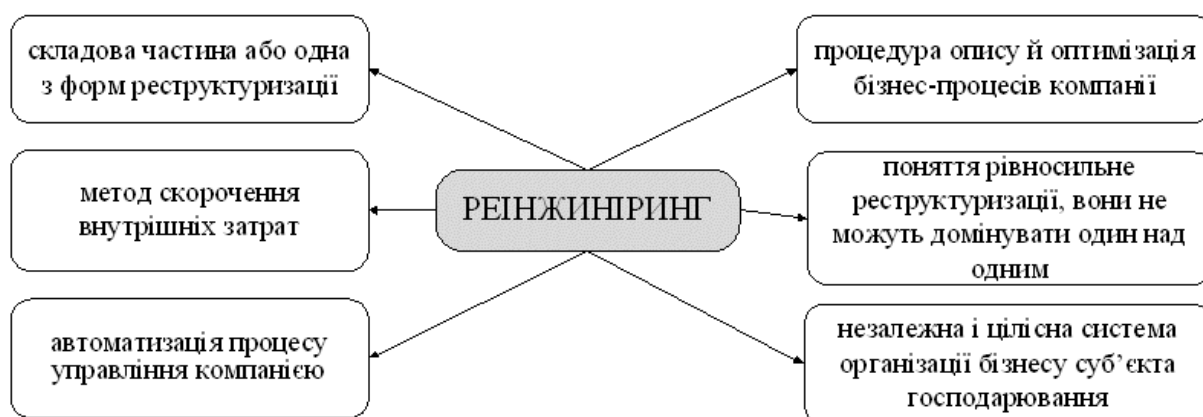


Рис. 1.1. Варіанти трактування реінжинірингу

Примітка. Узагальнено

Реінжиніринг БП – це переосмислення фундаментальне та перепроєктування радикальне основних бізнес-процесів організації для досягнення значних покращень у ключових показниках діяльності, таких як витрати, швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Реінжиніринг фокусується на БП, тобто орієнтований не на окремі функції, а на цілісні процеси, які створюють цінність для клієнта. Крім того реінжиніринг передбачає радикальні зміни, бо мета полягає не у вдосконаленні, а у створенні нових процесів, які замінюють старі. А ще реінжиніринг орієнтований на результати, оскільки кінцевою метою є досягнення значного підвищення ефективності та продуктивності.

Основними завданнями реінжинірингу є:

- 1) ідентифікація ключових процесів, які потребують вдосконалення;
- 2) аналіз існуючого стану процесів та визначення їх слабких місць;
- 3) проєктування нових БП із застосуванням інноваційних підходів;
- 4) впровадження змін та моніторинг їх ефективності.

Реінжиніринг БП спрямований на досягнення суттєвих поліпшень у діяльності організації, що має стратегічне значення для її конкурентоспроможності. Основні цілі реінжинірингу можна розподілити за такими напрямками:

I. Скорочення операційних витрат: оптимізація ресурсів (зменшення витрат на матеріали, обладнання, енергоресурси та інші фактори виробництва); автоматизація процесів (впровадження сучасних інформац. систем і технологій, які дозволяють мінімізувати людський фактор і скоротити витрати на обробку даних); усунення зайвих процесів (ліквідація дублюючих функцій та неефективних етапів у ланцюжку створення вартості).

II. Підвищення якості продукції за рахунок зосередження на потребах клієнтів через створення продуктів та послуг, які максимально відповідають очікуванням кінцевих споживачів та їх вимогам, упровадження стандартів якості завдяки адаптації міжнародних стандартів і найкращих практик, що забезпечують стабільний рівень якості, мінімізації помилок завдяки

створенню процесів, які виключають можливість допущення дефектів.

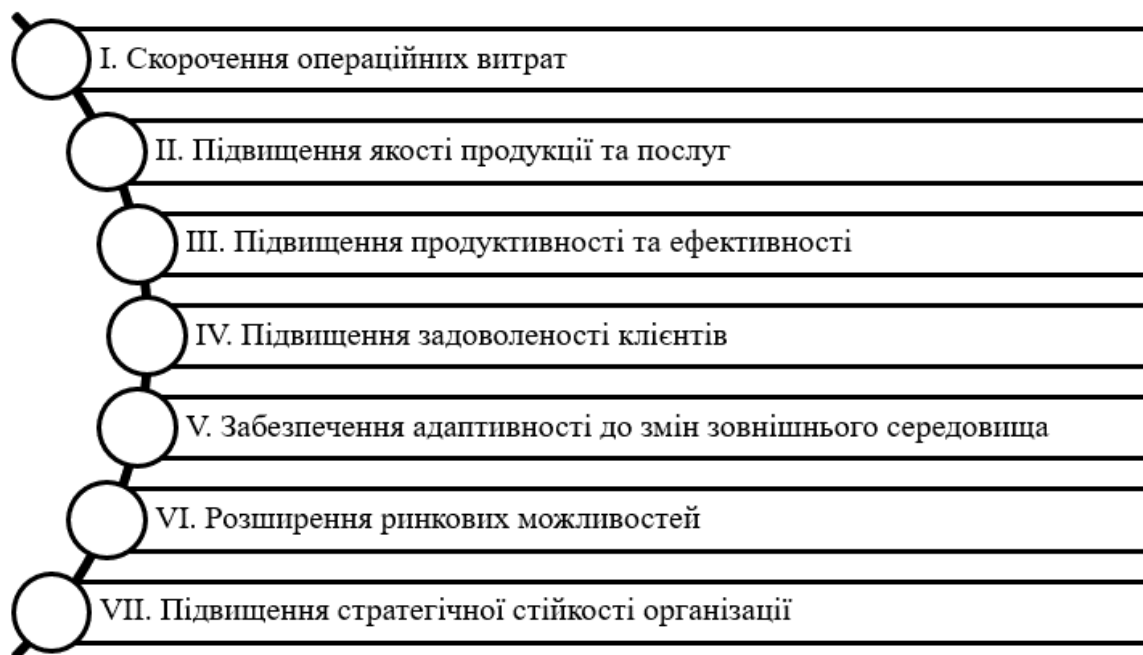


Рис. 1.2. Основні цілі реінжинірингу

Примітка. Узагальнено автором.

III. Підвищення продуктивності й ефективності досягається зменшенням часу виконання процесів через упровадження швидших і простіших способів виконання робіт для скорочення тривалості циклів, раціоналізацію роботи персоналу завдяки перерозподілу обов'язків і оптимізації завантаженості працівників з урахуванням їхніх компетенцій, а також скорочення зайвих рівнів управління через спрощення організаційної структури для підвищення оперативності прийняття рішень.

IV. Підвищення задоволеності клієнтів, а саме поліпшення взаємодії з клієнтами завдяки швидкій та ефективній комунікації через зручні канали зв'язку, персоналізації обслуговування через адаптацію процесів до індивідуальних потреб кожного клієнта та підвищення швидкості обслуговування, тобто забезпечення своєчасного виконання замовлень та надання послуг.

V. Забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища завдяки гнучкості БП через створення систем, які можуть швидко перебудовуватися

відповідно до змін ринку, інноваційності, тобто впровадження нових технологій, підходів і методів роботи, що дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним, розвиток кадрового потенціалу (навчання та мотивація персоналу до роботи в нових умовах).

VI. Розширення ринкових можливостей передбачає збільшення ринкової частки завдяки створенню унікальних пропозицій, які випереджають конкурентів, освоєння нових сегментів (адаптація процесів для задоволення потреб різних груп споживачів), глобалізація діяльності через упровадження міжнародних практик для виходу на іноземні ринки.

VII. Підвищення стратег. стійкості організації має на меті довгострокове планування (створення процесів, які сприяють сталому розвитку та адаптації до перспективних викликів), зниження ризиків, тобто формування таких механізмів роботи, які мінімізують вплив зовнішніх ризиків та внутрішніх, підвищення фінансової стійкості забезпечуючи економію ресурсів і оптимізації витрат для створення резервів та інвестиційних можливостей.

Таким чином, цілі реінжинірингу спрямовані на системну трансформацію підприємства, забезпечення його адаптації до динамічного зовнішн. середовища та досягнення високої конкурентоспроможності через максимальну ефективність бізнес-процесів.

Концепція реінжинірингу базується на ряді основних принципів. Так, реінжиніринг передбачає аналіз і перебудову процесів, а не просто вдосконалення окремих функціональних підрозділів. Головне - максимальна ефективність усієї системи. Реінжиніринг фокусується на повному перегляді способів виконання БП, а не на їх поступовому вдосконаленні. Усі процеси мають бути організовані так, щоб створювати максимальну цінність для клієнта.

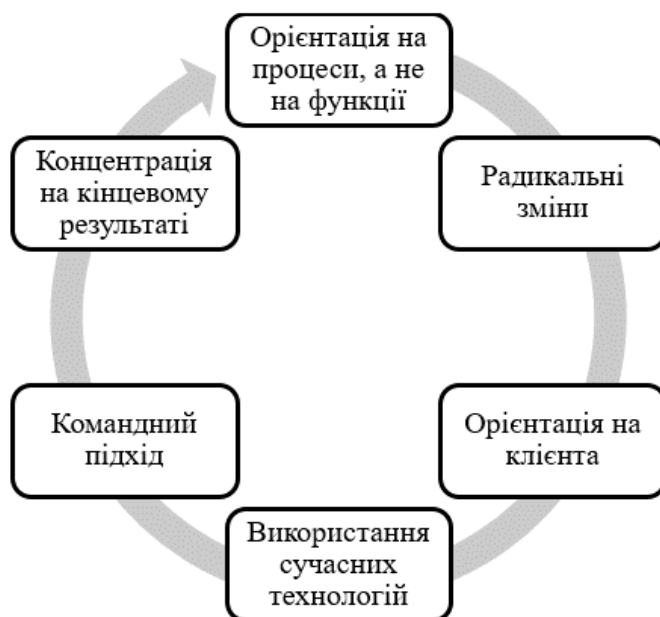


Рис. 1.3. Принципи реінжинірингу

Примітка. Узагальнено автором.

Реінжиніринг БП є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє організаціям адаптуватися до мінливих умов ринку та досягати лідерства у своїй галузі. Реалізація концепції реінжинірингу вимагає інноваційного підходу, високого рівня залученості керівництва та ефективного управління змінами.

Реінжиніринг часто порівнюють з такими методами, як безперервне вдосконалення, *Lean Production* та *Total Quality Management*.

Таблиця 1.1

Існуючі концепції удосконалення процесів

Назва концепції	Основне завдання	Короткий опис концепції
1	2	3
Концепція « <i>Kaizen</i> » (Японія)	Покрокове поліпшення процесу.	Поступове, неухильне поліпшення процесів.
Повний контроль якості (<i>Total Quality Management - TQM</i>)	Усунення відхилень в процесі.	Сукупність методик, основним моментом яких є якість, що досягається відповідністю процесу жорстким встановленим нормам за якістю. Використовує документування процесів, розподіл ролей, високі вимоги до персоналу і постійне вдосконалення наявних процесів.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Реінжиніринг бізнес-процесів (<i>Business Process Reengineering — BPR</i>)	Радикальне поліпшення продуктивності процесу	Сприяє підвищенню ефективності організації за рахунок <u>перевизначення</u> бізнес-процесів організації і коректування або заміни використовуваних в ній бізнес-моделі. Припускає радикальну реструктуризацію бізнес-процесів.
Складання блок-схем (<i>Flowcharting</i>)	Визначення послідовності і взаємозв'язків операцій в процесі.	Заснована на візуальному відображенні логічної послідовності процедур (блок-схема) за допомогою комп'ютерного програмного забезпечення.
Статистичний аналіз (<i>Statistical analysis</i>)	Визначення моделей бізнес-процесу.	Створена для розуміння динаміки розвитку процесу, виявляє послідовність подій процесу, на основі якої будуються моделі поведінки.
Теорія перешкод (<i>Theory of Constraints</i>)	Управління «слабкими» місцями процесу.	«Слабкі» місця викликають безліч проблем в різних аспектах роботи організації. Якщо підприємство зможе управляти такими місцями, то воно отримає численні переваги.
Управління ланцюгом постачання (<i>Supply Chain Management</i>)	Розширення процесу від постачальника - до клієнта	Вивести вирішення по вдосконаленню процесів за межі організації. Основна мета – створення плавного бізнес-процесу від постачальника до кінцевого споживача
Управління, засноване на операціях процесу (<i>Activity based Management</i>)	Виявлення неекономних операцій	Виявляє неприбуткові процедури, що спонукає до постійного вдосконалення процесів шляхом усунення таких процедур

Примітка. Узагальнено

Як показано деякі з них зосереджені на процесах, змінах і вдосконаленнях процесів.

Реінжиніринг БП відрізняється радикальним підходом до змін. Його метою є не просто оптимізація, а повне переосмислення існуючих процесів задля досягнення значного покращення показників (вартість, якість, швидкість та обслуговування). Реінжиніринг застосовується у випадках, коли традиційні підходи не приносять бажаних результатів, і підприємство потребує кардинальних змін. Головними перевагами реінжинірингу є можливість досягнення значного прориву у продуктивності та адаптація до нових ринкових умов. Однак метод пов'язаний із високими ризиками, значними витратами та можливим опором персоналу.

Безперервне вдосконалення (*Continuous Improvement*) базується на поступовому поліпшенні існуючих процесів. Основна ідея полягає у невеликих, але постійних змінах, що не потребують великих інвестицій і дозволяють уникнути стресу для організації. На відміну від реінжинірингу, цей підхід не вимагає кардинальних змін і менше ризикує порушити стабільність компанії. Проте, безперервне вдосконалення може бути недостатнім у випадках, коли підприємство стикається з критичними проблемами або потребує адаптації до нових реалій ринку.

Lean Production (усунення втрат) фокусується на мінімізації втрат та підвищенні ефективності за рахунок оптимізації ресурсів. Цей метод акцентує увагу на виявленні та усуненні всіх видів неефективності у процесах. Хоча *Lean* і реінжиніринг мають схожі цілі - підвищення ефективності, - *Lean* є більш еволюційним підходом. Реінжиніринг, у свою чергу, пропонує революцію у процесах, що може бути необхідно при кризових ситуаціях.

TQM спрямовано щоб забезпечити високу якість продукції через системний підхід до управління якістю у всіх аспектах діяльності. Цей метод базується на участі всіх співробітників та акценті на задоволенні потреб клієнтів. На відміну від реінжинірингу, *TQM* робить акцент на поступовому вдосконаленні та культурі якості. Він підходить для організацій, які прагнуть до довгострокових результатів без ризику кардинальних змін.

Як бачимо, реінжиніринг БП є унікальним інструментом, який вирізняється своїм революційним підходом до змін. У порівнянні з безперервним вдосконаленням, *Lean Production* та *TQM*, він пропонує радикальні рішення для досягнення швидких та значних результатів. Однак, ефективність реінжинірингу залежить від правильної оцінки ситуації, готовності підприємства до змін і компетентності управлінської команди.

Слід зазначити, що більшість методів є напрацюваннями іноземних методів реструктуризації, що стає перешкодою для чистого використання цих методів в Україні. Тому методів багато, а конкретний вибір залежить від реального стану підприємства і від того, чи можна його реалізувати з точки

зору підготовки персоналу, коштів і матеріального забезпечення. Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від конкретних умов, у яких працює організація. Успішне застосування реінжинірингу або інших методів вимагає стратегічного підходу, ретельного планування та залучення всієї команди до процесу трансформації.

1.2. Поняття і суть бізнес-процесу

Бізнес-процес є одним із ключових елементів сучасного управління організацією. У літературі існує багато визначень цього поняття, які підкреслюють різні його аспекти.

Таблиця 1.2

Трактування категорії «бізнес-процес»

№	Визначення, опис бізнес-процесу	Автор	Джерело
1	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до	І. І. Мазур, В. Д. Шапіро	[22]
2	Сукупність етапів робіт, що починаються з одного (або більш початкових кроків (входів) і що завершуються створенням продукту (послуги), необхідного клієнтові (як зовнішньому, так і	В. Г. Мелінський і С. В. Ільдеменов	[24]
3	Перетворення, яке додає вартість	Міжнародні стандарти сімейства <i>ISO 9000</i>	[26]
4	Суть, визначувана через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, частково включаючи пристрої споживача послуг/товарів, в якій відбувається нарощування вартості	М. Портер, В. Міллар	[50]
5	Набір операцій, які, узяті разом, створюють результат, що має цінність для споживача. Бізнес-процес окреслюється як «сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більш за види ресурсів,	М. Хаммер і Дж. Чампі	[49]
6	Зв'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють початковий матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до	А. В. Шеєр	[46]

Примітка. Узагальнено |

Як бачимо, всі визначення зводяться до розуміння БП як послідовності

взаємопов'язаних дій або завдань, спрямованих на створення цінності для споживача або досягнення визначених цілей.

Згідно з класичним визначенням, «бізнес-процес - це сукупність взаємопов'язаних дій або функцій, які виконуються в певній послідовності для отримання конкретного результату». Цей результат може бути продуктом, послугою або інформацією, яка відповідає потребам кінцевого споживача.

БП охоплюють всі сфери діяльності організації: від розробки стратегії до операційного виконання завдань. Залежно від специфіки підприємства, вони можуть бути як простими, так і висококомплексними, включаючи численні учасники, ресурси та інструменти.

Фахівці поділяють БП на дві основні групи: виробничі і адміністративні.



Рис. 1.4. Основні групи бізнес-процесів

Примітка. Побудовано на основі [9; 15; 21].

Варто зазначити, що стандарт якості ISO 9000, яким користуються більше 100 країн світу, в тому числі й Україна, надає свої унікальні технологічні характеристики. «Серія міжнародних стандартів ISO 9000 базується на розумінні того, що будь-яка робота виконується як процес. Кожен процес має входи та виходи як результат процесу. Кожен процес включає

трудо́ві та інші ресурси. Вихід визначається як матеріальна або нематеріальна продукція» [26].

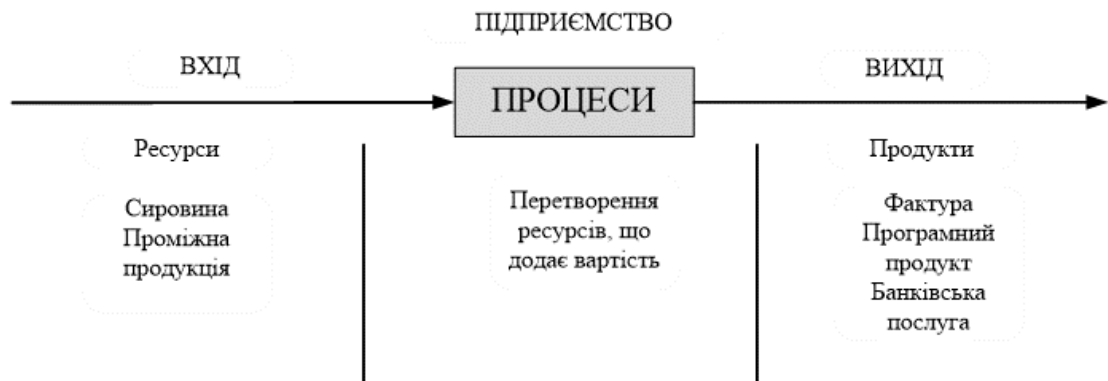


Рис. 1.5. Уявлення про процес в стандарті *ISO 9000*

Примітка. Наведено за [29].

Отже, усі визначення окреслюють ключові моменти так, що бізнес-процес має «входи» та «виходи». І ми з цим погоджуємося, адже мета будь-якого БП - спланований результат, інакше він втрачає сенс. Наявність «входу» також є очевидно, адже БП не може з'явитися на порожньому місці, для його реалізації потрібні певні параметри, ресурси та інформація. Вчені не мають єдиного погляду на внутрішній зміст БП, їх структуру, організацію, принципи побудови та складові одиниці.

Загальна схема бізнес-процесу представлена.

Як бачимо, виділено основні фактори, які проходять через весь бізнес-процес від початку до кінця та накладають відбиток на процес та результати реалізації бізнес-процесу. До цих факторів належать: плановість; дотримання загальної місії підприємства; зв'язок із організаційною структурою; орієнтація процесу в часі

Основні характеристики БП:

- 1) цілеспрямованість (БП має чітко визначену мету, яка орієнтована на задоволення потреб клієнтів або досягнення внутрішніх цілей підприємства);
- 2) взаємопов'язаність (усі дії в рамках процесу логічно пов'язані між собою, забезпечуючи послідовність виконання завдань);
- 3) вимірюваність (БП мають бути підконтрольними та оцінюваними за допомогою відповідних показників ефективності, таких як час виконання, якість продукту чи вартість);
- 4) орієнтованість на клієнта (процеси розробляються з урахуванням потреб та очікувань споживачів, що є ключовим фактором успіху на конкурентному ринку).

Важливим інструментом для аналізу та вдосконалення діяльності організації є класифікація БП. Вона дозволяє краще розуміти структуру процесів, визначати їх значення та взаємозв'язки, а також виділяти ті напрями, які потребують оптимізації для підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Залежно від різних критеріїв, БП поділяють на кілька основних груп.



Рис. 1.7. Класифікація бізнес-процесів

1. За роллю в створенні цінності.

Основні БП (ключові) - процеси, які безпосередньо створюють продукт або послугу, що є цінністю для кінцевого споживача. Основні БП формують основну діяльність підприємства, наприклад, виробництво продукції, надання послуг (логістика, обслуговування клієнтів), маркетинг і продажі. Основні процеси визначають конкурентні переваги підприємства та його місце на ринку.

Підтримуючі БП - процеси не створюють безпосередньої цінності для клієнта, але забезпечують ефективність і стабільність основних процесів. До них належать: управління персоналом (підбір, навчання, мотивація співробітників), фінансове управління (облік, планування бюджетів), технічна підтримка (обслуговування обладнання, IT-сервіс).

Управлінські БП - процеси, що забезпечують стратегічне та оперативне управління організацією: стратегічне планування, контроль і моніторинг діяльності, управління ризиками.

2. За рівнем автоматизації.

Ручні процеси - виконуються співробітниками без використання спеціалізованих технологій (обробка документів або переговори з клієнтами).

Напівавтоматизовані процеси включають поєднання людської праці та автоматизації. Так, бухгалтерія може використовувати програмне забезпечення для розрахунків, але фінальні рішення приймає людина.

Автоматизовані процеси - повністю виконуються за допомогою інформаційних систем чи роботизованих механізмів (процеси виробництва на конвеєрах або автоматичне оновлення даних в *CRM*-системі).

3. За регулярністю виконання.

Постійні БП виконуються на регулярній основі та є частиною операційної діяльності підприємства (наприклад, щомісячна підготовка фінансових звітів).

Разові БП мають тимчасовий характер і виконуються для досягнення конкретної мети (наприклад, впровадження нового продукту на ринок або реалізація проекту модернізації).

4. За рівнем складності.

Прості БП містять невелику кількість дій і виконавців (наприклад, прийом замовлення від клієнта).

Складні БП включають численні етапи, учасників і ресурси (розробка нового продукту або проведення масштабної рекламної кампанії).

5. За напрямом діяльності.

Внутрішні процеси виконуються всередині організації та спрямовані на забезпечення її функціонування (кадровий облік, складання внутрішньої документації).

Зовнішні процеси пов'язані з взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем (переговори з постачальниками, робота з клієнтами, реклама).

6. За функціональним призначенням.

Виробничі БП зосереджені на створенні матеріальних або нематеріальних продуктів (складання автомобілів чи розробка програмного забезпечення).

Маркетингові процеси спрямовані на аналіз ринку, просування продуктів, роботу з клієнтами.

Фінансові процеси забезпечують облік, управління грошовими потоками та інвестиціями.

Логістичні процеси охоплюють управління постачаннями, складськими операціями, доставкою продукції.

Адміністративні процеси спрямовані на координацію діяльності співробітників, контроль виконання завдань.

Отже, класифікація БП дозволяє структурувати діяльність організації, визначити її пріоритети та вдосконалити управління.

Управління БП (*Business Process Management, BPM*) дозволяє організаціям не лише досягати короткострокових результатів, але й забезпечувати довгострокову стійкість та конкурентоспроможність. Ефективне впровадження *BPM* вимагає не тільки сучасних технологій, але й зміни підходів до управління, орієнтації на інновації та безперервне

вдосконалення.

Управління БП є систематичним підходом до аналізу, проектування, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів організації. Головна мета *BPM* полягає у підвищенні ефективності та результативності процесів, забезпеченні їх гнучкості та адаптивності до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Принципами управління БП є:

- орієнтація на клієнта (БП повинні створювати максимальну цінність для споживачів, враховуючи їхні потреби та очікування);
- комплексність (управління охоплює всі етапи процесу - від початку до отримання результату, враховуючи всі взаємозв'язки між підрозділами);
- безперервне вдосконалення (БП постійно оцінюються та оптимізуються для забезпечення їх відповідності сучасним вимогам);
- прозорість (кожен учасник процесу повинен розуміти свою роль та внесок у кінцевий результат);
- гнучкість (процеси повинні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, законодавчі вимоги або ринкові умови).

Інструменти управління БП.

Таблиця 1.3

Інструменти управління бізнес-процесами

Інструменти	Види
Програмне забезпечення для моделювання та аналізу	<i>BPM</i> -системи (наприклад, <i>Appian</i> , <i>Pega</i> , <i>IBM BPM</i>)
	Інструменти моделювання (<i>ARIS</i> , <i>Bizagi</i> , <i>Visio</i>)
Методології	<i>Lean</i> (скорочення втрат)
	<i>Six Sigma</i> (зниження варіативності процесів)
	Теорія обмежень (<i>TOC</i>)
Автоматизація	Використання <i>ERP</i> -систем для інтеграції процесів (<i>SAP</i> , <i>Oracle</i> , <i>Microsoft Dynamics</i>)
	Роботизація бізнес-процесів (<i>Robotic Process Automation</i> , <i>RPA</i>)

Примітка. Складено на основі [42].

Управління БП дозволяє підвищенню операційної ефективності,

скороченню витрат і часу виконання завдань, поліпшенню якості продуктів та послуг, зростанню задоволеності клієнтів, оптимізації використання ресурсів, підвищенню адаптивності організації до змін.

Ефективне управління БП є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє знижувати витрати, скорочувати час виконання завдань, підвищувати якість продуктів і послуг, а також сприяти швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, поняття бізнес-процесу охоплює широкий спектр аспектів управління організацією, від операційних до стратегічних. Розуміння сутності та характеристик бізнес-процесів дозволяє підприємствам ефективно організувати свою діяльність, досягати поставлених цілей і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Діагностика економічного розвитку ТОВ «МК БЕТОН»

Реалізація в організації механізму реінжинірингу БП потребує попереднього визначення потреби в цих заходах. Для цього необхідно дати коротку характеристику досліджуваному підприємству розглянути існуючі бізнес-процеси і оцінити потребу в їх удосконаленні.

«Об'єкт дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю МК БЕТОН» [39].

Товариство є суб'єктом будівельної галузі Тернопільської області. «Товариство розміщене на території Тернопільського р-ну, с. Підгородне, вул. Верхня Польова» [39].

Інформація згідно сайту *youcontrol.com.ua* про МК БЕТОН.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «МК БЕТОН»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «МК БЕТОН»
Скорочена назва	ТОВ «МК БЕТОН»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	43633538
Дата реєстрації	26.05.2020 р.
Уповноважені особи	<u>Корун</u> Володимир Вікторович
Розмір статутною капіталу	500000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна власність
Контактна інформація	47751, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Підгородне, вул. Верхня Польова, буд. 9

Примітка. Складено на основі [39].

Історія МК БЕТОН починається з 2020 року. Це підприємство створене

на засадах угоди учасників товариства шляхом об'єднання майна з метою одержання прибутків. Форма власності є приватна, а «організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю».

Основний вид діяльності– «23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва» [39]. Інші види діяльності МК БЕТОН.

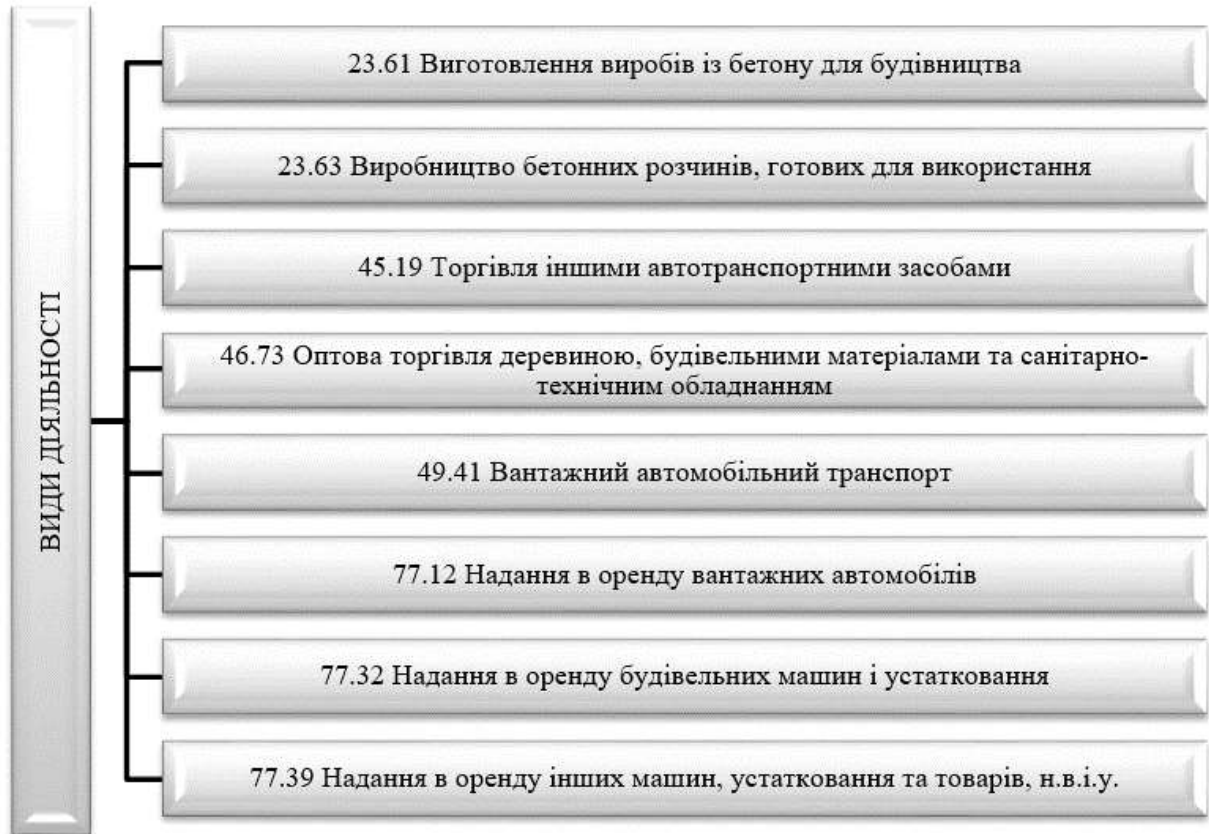


Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «МК БЕТОН»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

Отже, компанія МК БЕТОН спеціалізується на виробництві й постачанні бетонних виробів і бетонних сумішей. Підприємство забезпечує якісні будматеріали для різних типів будівництва, зокрема житлового, комерційного та інфраструктурного. Основні види продукції компанії:

- 1) бетонні суміші (різні марки бетону для заливки фундаментів, монолітних конструкцій, стяжок).
- 2) залізобетонні вироби (плити, блоки, кільця, бордюри, тротуарна плитка, які застосовуються в будівництві доріг, мостів і споруд).

3) сухі будівельні суміші (використовується для кладки, штукатурки, ремонту конструкцій).

Основні переваги МК БЕТОН.



Рис. 2.2. Основні переваги ТОВ «МК БЕТОН»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

Якість продукції МК БЕТОН пов'язана із використанням сучасного обладнання та відповідністю продукції державним стандартам.

МК БЕТОН забезпечує своєчасну доставку продукції на будівельні майданчики.

Компанія використовує індивідуальні рішення, тобто виготовляє суміші і вироби за специфікаціями клієнта.

ТОВ впровадило технології щоб зменшити негативний вплив виробництва на довкілля.

Зазначимо, що компанія має власні виробничі потужності та співпрацює з будівельними організаціями й приватними забудовниками.

Для аналізу діяльності МК БЕТОН використовуємо наведені дані. Динаміка основних показників діяльності за останніх 3 роки вказує на те, що компанія характеризується позитивним фінанс. результатом.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МК БЕТОН»

(тис. грн)

Стаття	Роки			Динаміка (2022 р. до 2021 р.)		Динаміка (2023 р. до 2022 р.)		Динаміка (2023 р. до 2021 р.)	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	56399,7	41327,7	60410,7	-15072,0	-26,72	+19083,0	+46,17	+4011,0	+7,11
Собівартість реалізованої продукції	48276,8	38481,8	59132,1	-9795,0	-20,29	+20650,3	+53,66	+10855,3	+22,49
Інші операційні доходи	1505,5	5330,2	24875,4	+3824,7	+254,05	+19545,2	+366,69	+23369,9	+1552,30
Інші операційні витрати	2172,2	6223,9	19289,5	+4051,7	+186,53	+13065,6	+209,93	+17117,3	+788,02
Інші доходи	30,8	37,6	39,9	+6,8	+22,08	+2,3	+6,12	+9,1	+29,55
Інші витрати	62,4	122,2	234,6	+59,8	+95,83	+112,4	+91,98	+172,2	+275,96
Разом доходи	57936,0	46695,5	85326,0	-11240,5	-19,40	+38630,5	+82,73	+27390,0	+47,28
Разом витрати	50511,4	44827,9	78656,2	-5683,5	-11,25	+33828,3	+75,46	+28144,8	+55,72
Фінансовий результат до оподаткування	7424,6	1867,6	6669,8	-5557,0	-74,85	+4802,2	+257,13	-754,8	-10,17
Податок на прибуток	1330,9	334,6	1201,8	-996,3	-74,86	+867,2	+259,18	-129,1	-9,70
Чистий прибуток (збиток)	6093,7	1533,0	5468,0	-4560,7	-74,84	+3935,0	+256,69	-625,7	-10,27

Примітка. Розраховано на основі фінансових результатів товариства.

Чист. дохід від реалізації знизився у 2022 р. на 26,7 % ніж у 2021 р., але зріс у 2023 р. на 46,2 % порівняно з 2022 р., що свідчить про відновлення активності підприємства.

Інші операційні доходи значно зросли у 2022 році (в 3,5 раза ніж у 2021 р.) і в 2023 році ще більше зросли (в 4,7 раза ніж у 2022 р.). Це вказує на диверсифікацію джерел доходів або зростання частки додаткових надходжень.

Собівартість показала схожий тренд із чистим доходом. У 2022 році відбулося скорочення на 20,3 %, але в 2023 році — зростання на 53,7 %.

Інші операційні витрати зростали поступово. Так, у 2022 р. збільшилися на 186,5% ніж у 2021 р. а в 2023 році знизилися на 69% порівняно з попереднім роком. Є результатом управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

Фінанс. результат до оподаткування значно знизився у 2022 році (на 74,8%) через падіння чистого доходу та зростання витрат. У 2023 році результат покращився (зріс у 3,6 раза ніж у 2022 р.), але залишився меншим за рівень 2021 року.

Чистий прибуток скоротився у 2022 році на 74,8%, але в 2023 році збільшився в 3,6 раза. Це свідчить про відновлення ефективності, хоча рівень 2021 року поки що не досягнуто.

Рентабельність суттєво впала у 2022 році, але зросла в 2023 році, що свідчить про поступове покращення управління витратами та доходами.

Отже, 2022 рік був складним для МК БЕТОН через значне падіння доходів та зростання витрат, що призвело до скорочення фінансових результатів. У 2023 році спостерігається стабілізація та відновлення доходів, хоча рівень прибутковості все ще нижчий, ніж у 2021 році. Підприємству варто звернути увагу на оптимізацію операційних витрат та збільшення частки основної діяльності у загальних доходах.

2.2. Відбір бізнес-процесів для реінжинірингу

Компанія МК БЕТОН спеціалізується на виробництві та доставці бетонних сумішей різних марок, а також бетонних блоків і кілець. Її бізнес-процеси можна розділити на низку ключових БП, які забезпечують її ефективну діяльність.

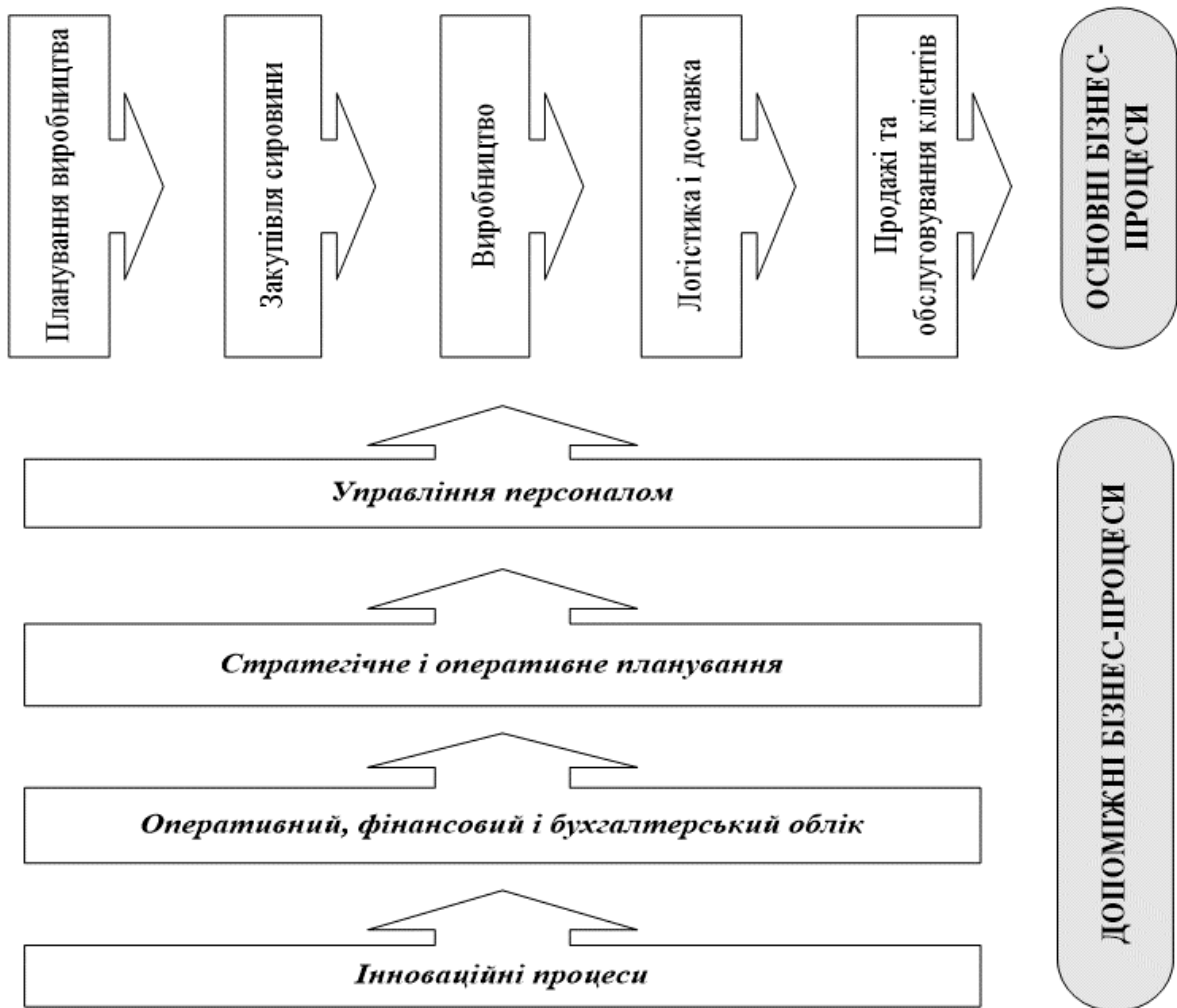


Рис. 2.3. Бізнес-процеси ТОВ «МК БЕТОН»

Примітка. Побудовано за інформацією підприємства.

Бізнес-процеси можна розділити на кілька категорій:

I. Основні БП безпосередньо пов'язані з виробництвом і постачанням продукції.

БП. Планування виробництва - визначення обсягу продукції відповідно

до замовлень та ринкового попиту.

БП. Закупівля сировини - придбання високоякісного цементу, піску, гранітного щебеню, домішок, води та інших компонентів для виготовлення бетону від провідних постачальників.

БП. Виробництво: підготовка бетонних сумішей згідно з технічними умовами; виготовлення залізобетонних виробів (опалубка, заливка, затвердіння) використовуючи сучасне автоматизоване обладнання для виробництва бетонних сумішей марок від М-100 до М-450; контроль якості на кожному етапі, тобто постійний моніторинг відповідності продукції державним стандартам якості.

БП. Логістика і доставка - транспортування готової продукції (бетонних сумішей або виробів) до клієнтів, з урахуванням строків і специфікацій замовлення. Власний автопарк становить 18 одиниць техніки, включаючи бетонозмішувачі та бетононасоси, що забезпечує оперативну доставку бетону до 120 м. Планування маршрутів передбачає ефективне управління доставкою для забезпечення своєчасності та мінімізації витрат.

БП. Продажі й обслуговування клієнтів (укладання договорів, оформлення замовлень, надання консультацій клієнтам): прийом замовлень, тобто оперативна обробка замовлень через офіційний сайт та контактний центр; консультації у вигляді надання професійних порад щодо вибору відповідної марки бетону та обсягів постачання; післяпродажне обслуговування для підтримки клієнтів після доставки, вирішення можливих питань та проблем.

II. Підтримуючі БП створюють умови для виконання основних функцій.

БП. Управління персоналом: найм та навчання включає підбір кваліфікованих працівників, проведення тренінгів та підвищення кваліфікації; управління трудовими ресурсами, тобто організація робочих процесів, контроль за дотриманням трудового законодавства.

БП. Обслуговування обладнання - технічне обслуговування та модернізація виробничих ліній, автотехніки (бетонозмішувачів тощо).

БП. Бухгалтерський облік та фінанси (контроль витрат, ціноутворення, звітність і управління фінансовими потоками): бухгалтерія, тобто ведення обліку фінанс. операцій, розрахунків з постачальниками та клієнтами; фінанс. планування за допомогою розробки бюджетів, прогнозування доходів та витрат, аналіз фінансових результатів.

БП. *IT*-підтримка - забезпечення роботи автоматизованих систем контролю виробництва та логістики.

III. Управлінські БП стосуються прийняття стратегічних рішень та контролю роботи організації.

БП. Розробка стратегії - визначення напрямів розвитку, вибір нових ринків і технологій.

БП. Контроль і аудит - моніторинг якості продукції, ефективності бізнес-процесів, дотримання нормативів.

БП. Маркетинг і *PR* (просування продукції, пошук нових клієнтів, підтримка бренду): реклама та просування, а саме розробка та впровадження маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів; співпраця з партнерами укладаючи договори з будівельними компаніями та приватними забудовниками.

БП. Розробка нових продуктів - тестування та запуск нових бетонних сумішей або виробів на основі запитів ринку.

IV. Інноваційні БП передбачають упровадження сучасних технологій у виробництві (екологічно чисті матеріали, енергоефективність) та автоматизацію процесів (виробництво, контроль якості, логістика).

Зауважимо, що БП забезпечують роботу МК БЕТОН як ефективною та конкурентоспроможною організацією. Вони спрямовані на забезпечення високої якості продукції, ефективну роботу компанії та задоволення потреб клієнтів.

Експерти зазначають, що зміни зовнішнього середовища компанії часто призводять до фундаментальних змін у концепції керівництва щодо внутрішньої структури компанії. Процедури зміни існуючих БП часто визначаються керівництвом на основі нових «загроз» із зовнішнього

середовища.

Важливо відзначити, що існування ринкової економіки не дозволяє бізнесу розвиватися без внутрішніх змін. Тому посилення конкуренції може стати вирішальним фактором для компаній у розробці та впровадженні комплексних механізмів реінжинірингу БП. Вплив основних факторів зовнішнього середовища на структуру БП наведено, до них належать: конкуренція, постачальники, споживачі, технології, законодавча та нормативна база, економічні умови та податки як один із вирішальних факторів.

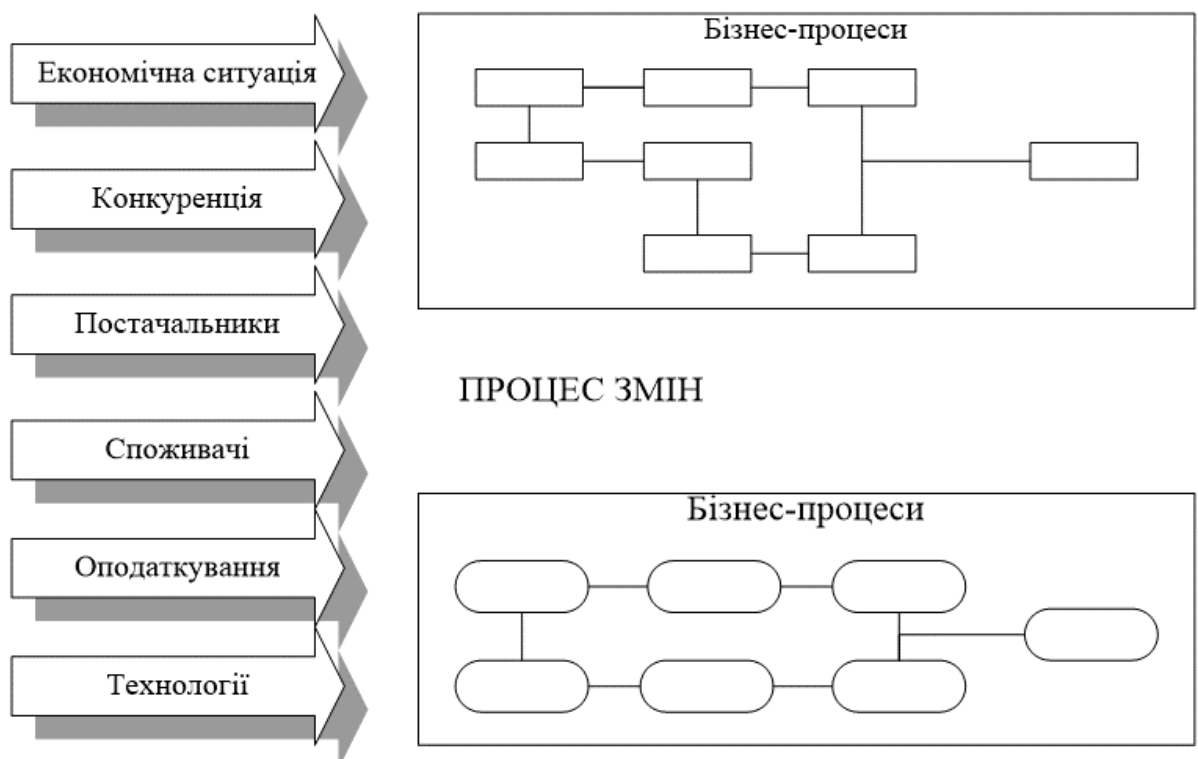


Рис. 2.4. Вплив чинників зовнішнього середовища на зміну бізнес-процесів підприємства

Примітка. Наведено за [36].

Відбір БП для реінжинірингу спрямований на визначення саме тих операцій, які найбільше впливають на продуктивність і конкурентоспроможність. Процес включає кілька етапів.

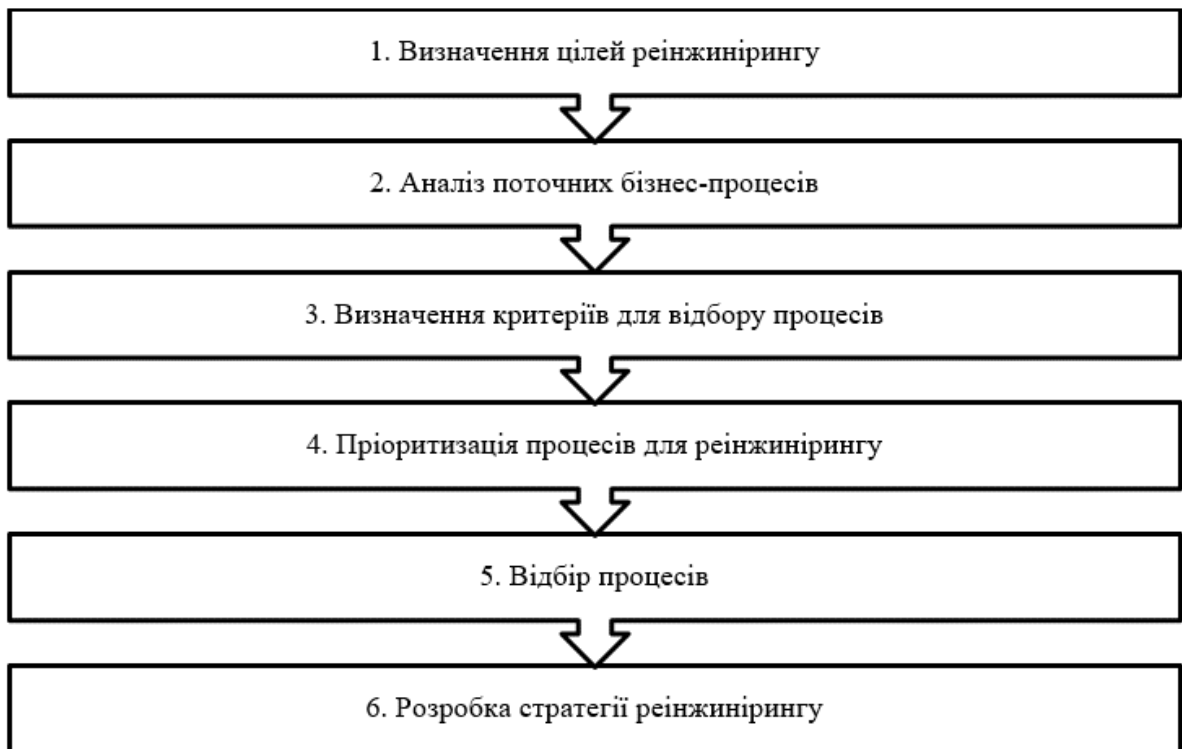


Рис. 2.5. Етапи відбору бізнес-процесів для реінжинірингу

Примітка. Побудовано на основі [37].

Визначення цілей реінжинірингу, тобто чітке формулювання стратегічних цілей компанії, таких як зниження витрат, підвищення якості продукції (наприклад, бетону), скорочення термінів виконання замовлень або впровадження інновацій та з'ясування, які саме процеси є критично важливими для досягнення цих цілей.

Аналіз поточних БП передбачає картографування процесів (створення схем і описів існуючих БП, наприклад, виробництво бетону, доставка, обслуговування клієнтів) й виявлення «вузьких місць» (визначення етапів, де виникають затримки, неефективності або перевитрати ресурсів). Використання методів аналізу, таких як *ABC*-аналіз, *Pareto*-аналіз, для ідентифікації процесів, що найбільше впливають на результати.

Визначення критеріїв для відбору процесів враховуючи високу вартість процесу (або його етапів), часті проблеми, що виникають у процесі, значний вплив на якість продукції або клієнтський досвід та низький рівень автоматизації, що потребує модернізації.

Пріоритизація процесів для реінжинірингу означає, що БП розподіляються за рівнем важливості (високий, середній, низький). При цьому, найбільш перспективними для реінжинірингу процеси – це ті, що мають високий вплив на результати і низький рівень складності впровадження змін.

Після аналізу і ранжування обирають конкретні процеси, які потребують реінжинірингу.

Для кожного відібраного процесу створюється план змін, який включає нові підходи, технології та організаційні заходи.

Зазначимо, що реінжиніринг БП варто застосувати до тих аспектів діяльності, які мають значний вплив на ефективність компанії, але при цьому характеризуються високими витратами, низькою продуктивністю чи недостатньою адаптивністю до змін у ринковому середовищі. Для МК БЕТОН реінжиніринг можуть потребувати такі БП:

1. Логістика та доставка. Проблема є можливі затримки в доставці бетону, високі витрати на транспорт, нерациональне використання автопарку.
2. Контроль якості продукції. Проблема є недосконалість методів контролю, помилки через людський фактор.
3. Продажі та маркетинг, коли проблемами є недостатня кількість клієнтів, слабка присутність у цифрових каналах, довгий цикл обробки замовлень.
4. Управління персоналом. Проблема пов'язана із низькою мотивацією працівників, недостатньою кваліфікацією персоналу.

Реінжиніринг БП дозволить компанії МК БЕТОН підвищити конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Фокусування на ключових БП із найбільшим потенціалом для вдосконалення гарантує максимальний ефект від проведених змін.

На нашу думку, реінжиніринг БП «Продажі та маркетинг» у компанії МК БЕТОН може значно підвищити її конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів. Тому розглянемо етапи відбору цього процесу для

реінжинірингу:

Аналіз поточного стану БП «Продажі та маркетинг». Основними етапами процесу є залучення клієнтів через рекламні кампанії, участь у тендерах, використання онлайн-платформ та обробка замовлень завдяки отриманню замовлень від клієнтів (телефон, електронна пошта, вебсайт). Крім того, етапами є ціноутворення, як узгодження комерційних пропозицій, надання знижок та управління відносинами з клієнтами (*CRM*), як робота з базою клієнтів, підтримка після продажу, а також виконання маркетингових заходів у вигляді промоакцій, розширення клієнтської бази.

Потенційні проблеми:

- а) неефективність реклами (використання застарілих каналів комунікації, слабкий вплив на цільову аудиторію);
- б) повільна обробка замовлень (відсутність автоматизації або інтеграції між відділами);
- в) непрозорість даних про клієнтів (відсутність єдиної бази клієнтів, *CRM*-системи);
- г) невчасне реагування на запити клієнтів (високий ризик втрати замовників через затримки);
- д) слабкий аналіз ринку (відсутність детальної інформації про потреби клієнтів або конкурентів).

При обґрунтуванні реінжинірингу БП «Продажі та маркетинг» скористаємося такими критеріями для вибору:

- високий вплив на дохід (цей процес безпосередньо забезпечує продаж бетону, що є ключовим джерелом доходу компанії);
- критичні точки для вдосконалення (зменшення часу від замовлення до доставки та підвищення задоволеності клієнтів);
- проблеми з масштабованістю (існуючі процеси можуть не справлятися зі збільшенням обсягів замовлень).

Напрями вдосконалення БП «Продажі та маркетинг» передбачають:

Автоматизацію обробки замовлень через упровадження *CRM*-системи

для зберігання історії клієнтів, управління замовленнями, прогнозування продажів та інтеграція з *ERP*-системою для забезпечення швидкої взаємодії між відділами.

Покращення маркетингових стратегій завдяки аналізу ефективності рекламних кампаній через *Google Ads* або *Facebook Ads*, розширенню цифрового маркетингу (створення *SEO*-оптимізованого вебсайту для продажів бетону).

Впровадження динамічного ціноутворення, що передбачає розробку системи гнучких знижок для великих клієнтів чи сезонних замовлень та аналізування конкурентів і коригування цін відповідно до попиту.

Навчання персоналу включає проведення тренінгів для команди продажів з використання *CRM* і ведення переговорів та ознайомлення з сучасними методами цифрового маркетингу.

Оптимізацію роботи з клієнтами завдяки впровадженню системи швидкого реагування на запити (чат-боти, онлайн-форми) та регулярному зворотному зв'язку з клієнтами через анкети чи опитування.

Зауважимо, що очікувані результати реінжинірингу БП «Продажі та маркетинг» передбачають збільшення обсягу продажів через вдосконалення маркетингових каналів і автоматизацію обробки замовлень. Крім того, очікується підвищення клієнтської лояльності завдяки прозорому та швидкому обслуговуванню, зниження витрат, бо автоматизація процесів зменшить потребу у ручній праці. Завдяки аналітичним інструментам та актуальній інформації про клієнтів відбуватиметься швидша адаптація до змін ринку.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

3.1. Модель механізму реінжинірингу бізнес-процесів

Оскільки економіка переходить до принципів самоорганізації та загострюється ринкова конкуренція, бізнес повинен постійно адаптуватися до мінливих умов. Одним із важливих завдань стратегії розвитку ринку компанії є створення нових конкурентних переваг. Як зазначають вчені, бути хоча б трохи кращим за всіх означає бути одним із найпривабливіших для клієнтів і споживачів. Це, у свою чергу, стимулює можливості для прибутку та зростання. Формування механізму реінжинірингу розглядається як одна зі спроб спрямування ефективного функціонування бізнес-процесів підприємства. Зважаючи на особливості механізму реінжинірингу БП, варто розглянути деякі вимоги до механізму.



Рис. 3.1. Основні вимоги до механізму реінжинірингу бізнес-процесів

Аналіз наукової літератури дозволив виявити модель механізму реінжинірингу БП.

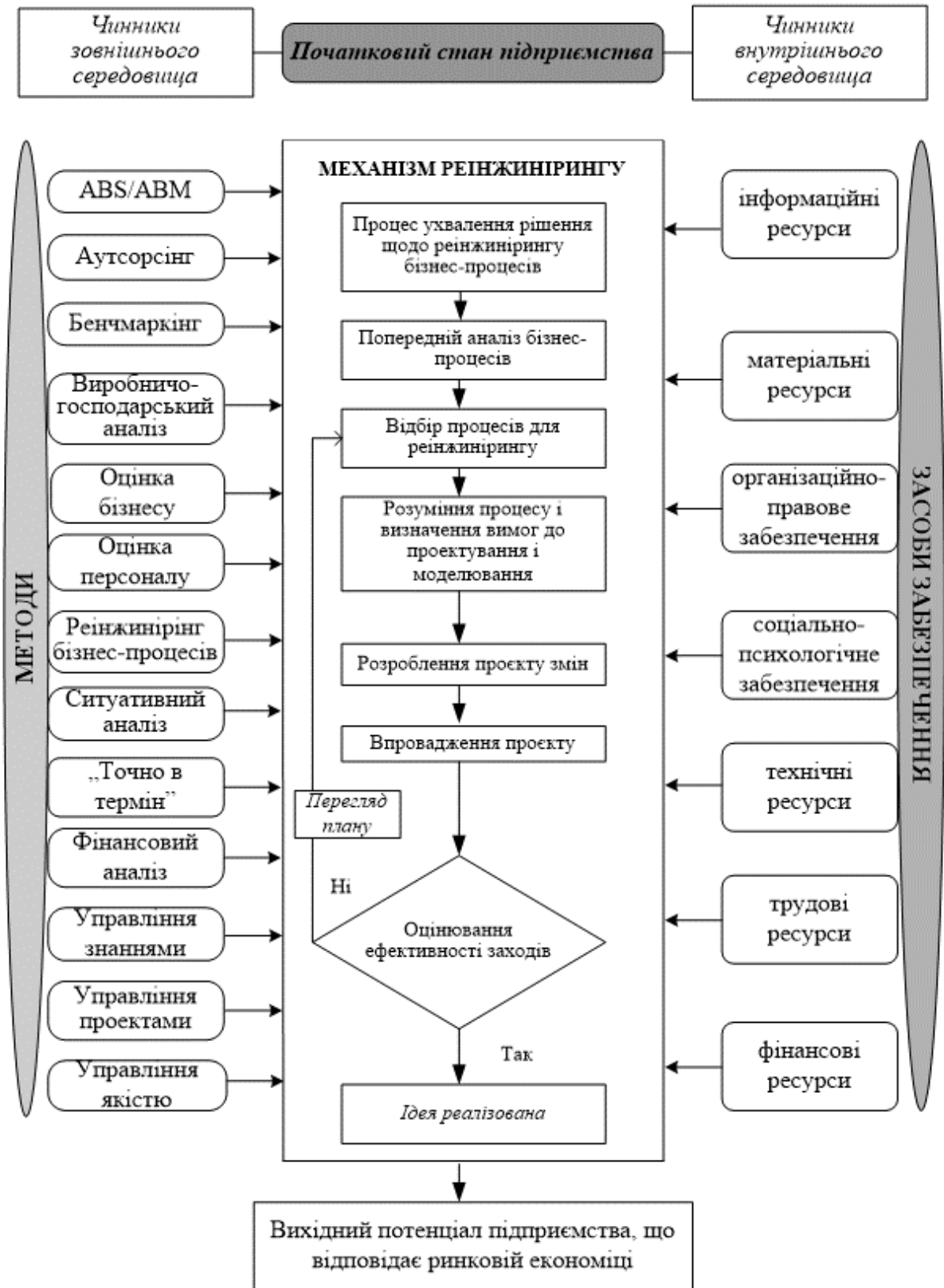


Рис. 3.2. Модель механізму реінжинірингу бізнес-процесів

Примітка. Наведено за [37].

Зазначимо, що модель механізму реінжинірингу БП включає такі етапи:

1. Підготовчий етап, на якому закладається основа для успішного проведення реінжинірингу.

1.1. Формування команди проєкту, коли створюється спеціальна команда, яка включає представників різних рівнів управління та ключових співробітників компанії. Визначаються ролі учасників команди: лідер проєкту, аналітики, експерти з технологій, зовнішні консультанти (за потреби).

1.2. Визначення стратегічних цілей і завдань, наприклад, скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення якості послуг чи продуктів. Узгоджується бачення змін на рівні керівництва.

1.3. Аналіз готовності до змін, коли вивчається організаційна культура, щоб оцінити готовність працівників до змін. Визначаються потенційні ризики та опір з боку персоналу.

2. Аналіз існуючих процесів передбачає ретельне вивчення поточної діяльності компанії.

2.1. Ідентифікація ключових БП, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей компанії.

2.2. Документування всіх етапів виконання процесів, їх учасників, використовуваних ресурси, часові витрати. Використовуються такі інструменти, як діаграми потоків робіт (*Flowcharts*) чи моделі *BPMN*.

2.3. Оцінка ефективності процесів, коли аналізуються сильні та слабкі сторони процесів та виявляються «вузькі місця», що спричиняють затримки, зайві витрати чи низьку продуктивність.

2.4. Визначення проблем і можливостей - розглядаються основні проблеми: дублювання функцій, неефективність, перевантаження окремих працівників чи відділів та визначаються можливості для використання сучасних технологій.

3. Проектування нових процесів є ключовим етапом, на якому створюється нова модель бізнесу.

3.1. Розробка моделі майбутнього стану, коли формується «ідеальний»

сценарій виконання процесів, орієнтований на досягнення стратегічних цілей. Використовуються передові підходи (*Lean, Agile*).

3.2. Реінжиніринг БП, коли процеси спрощуються, усуваються зайві дії, скорочуються витрати часу та ресурсів. Враховується клієнтоорієнтованість - нові процеси мають створювати цінність для клієнтів.

3.3. Вибір технологій і інструментів передбачає інтеграцію сучасних *IT*-рішення, автоматизації, *CRM*-системи, *ERP*-платформи. Забезпечується цифрова трансформація процесів.

3.4. Визначення структури організації означає уточнення ролі працівників, оптимізацію оргструктури для відповідності новим процесам.

4. На етапі впровадження змін нові процеси інтегруються в операційну діяльність компанії.

4.1. Розробка плану впровадження - створюється чіткий план із визначенням етапів, термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

4.2. Навчання персоналу - проводяться тренінги, семінари та інші освітні заходи для ознайомлення співробітників із новими процесами. Забезпечується підтримка працівників під час адаптації до змін.

4.3. Впровадження процесів у реальну діяльність. Нові БП тестуються в пілотному режимі, після чого масштабуються на всю організацію. Забезпечується контроль за виконанням нових стандартів.

4.4. Управління змінами передбачає вирішення питань, пов'язаних з опором змінам серед працівників. Регулярно комунікуються переваги нових процесів для команди.

5. Оцінка результатів і оптимізація допомагає переконатися, що зміни приносять очікувані результати.

5.1 Моніторинг ефективності - відстежуються ключові показники ефективності.

5.2. Аналіз відхилень порівнюючи результати з очікуваними цілями. Виявляються відхилення, якщо вони є, і визначаються причини.

5.3. Внесення коректив - на основі отриманих даних проводяться

коригувальні дії для подальшого вдосконалення процесів.

5.4. Забезпечення довгострокової ефективності коли формується система безперервного вдосконалення процесів. Створюються механізми для адаптації процесів до змін ринкових умов.

Отже, реінжиніринг є ефективним інструментом для компаній, які прагнуть досягти радикальних змін у своїй діяльності, забезпечуючи конкурентні переваги та максимальну продуктивність.

Методичним блоком забезпечення - це підходи і методи щоб досягнути цілі на певних етапах моделі вдосконалення.

Результатом впровадження моделі механізму реінжинірингу є реалізація цілей реорганізації, а саме:

- призначені для створення умов для більш ефективної роботи бізнесу;
- відповідність очікуванням власника;
- побудова бізнес-процесів відповідно до корпоративних стратегічних цілей.

3.2. Реалізація проєкту реінжинірингу бізнес-процесів

Фахівці вказують на те, що мотивами для проведення реінжинірингу БП є наступне:

- 1) «підприємства знаходяться у великій тривозі (ті, наприклад, які втрачають клієнтів, обсяг продажів, мають погані фінансові показники);
- 2) підприємства, у яких поточні справи в порядку, але їх керівники передбачають серйозні проблеми в майбутньому, якщо наявна організація не змінитися в принципі;
- 3) підприємства, які лідирують у своїй галузі і будуть лідирувати в майбутньому, але хочуть реорганізації для того, щоб стати недосяжними для конкурентів» [1].

Компанія МК БЕТОН належить до другої групи підприємств, які

бажають без сильних потрясінь подолати майбутні труднощі в сфері конкуренції через збільшення присутності на ринку будівельних товарів. Тому, після прийняття рішення щодо розроблення проєкту удосконалення на підприємстві починається етап розроблення основних положень проєкту реінжинірингу БП.

Реінжиніринг БП «Продажі та маркетинг» передбачає глибоке переосмислення існуючого підходу до організації цього процесу, його автоматизацію, адаптацію до сучасних умов ринку та максимальне орієнтування на потреби клієнтів.

Представимо покрокову реалізацію реінжинірингу цього процесу в компанії «МК БЕТОН».



Рис. 3.3 Процес реалізації реінжинірингу бізнес-процесу «Продажі та маркетинг» в ТОВ «МК БЕТОН»

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз поточного стану передбачає перед початком змін дати оцінку швидкості обробки замовлень, методам залучення клієнтів (традиційна реклама, онлайн-канали, партнерські програми), відгукам клієнтів щодо зручності оформлення замовлення, якості консультацій і роботи менеджерів, каналам збуту (прямі продажі, дилери, онлайн-магазин, партнерські мережі) та показникам ефективності маркетингу (*ROI*, конверсія, утримання клієнтів).

Інструментами для аналізу обрано опитування клієнтів, *SWOT*-аналіз маркетингової стратегії та аналіз продажів за допомогою програмного

забезпечення.

На основі аналізу виявляємо ключові проблеми, зокрема:

- тривалий цикл прийому та обробки замовлень;
- відсутність *CRM*-системи для зберігання історії взаємодії з клієнтами;
- низька ефективність реклами або недостатнє охоплення ринку;
- нецільова комунікація з клієнтами (відсутність персоналізованого підходу).

На етапі постановка цілей реінжинірингу враховуємо той факт, що цілі реінжинірингу мають бути *SMART* і визначаємо їх: збільшення швидкості обробки замовлень на 50% протягом 6 місяців, підвищення ефективності реклами (зниження витрат на залучення одного клієнта), розширення каналів збуту (інтеграція з онлайн-платформами).

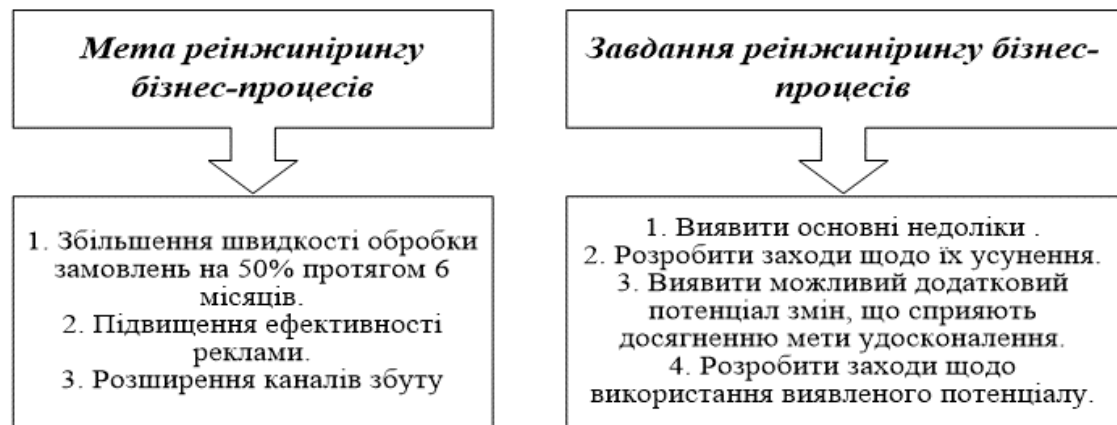


Рис. 3.4. Цілі і завдання реінжинірингу бізнес-процесу «Продажі та маркетинг» в компанії «МК БЕТОН»

Процес перебудови процесів передбачає:

Впровадження *CRM*-системи для автоматизації обліку клієнтів, зберігання інформації про взаємодію з клієнтами, генерацію нагадувань для менеджерів про дзвінки, зустрічі, акції. Як результат компанія отримає скорочення часу на обробку замовлень, підвищення точності обслуговування клієнтів.

Зазначимо, що важливо в МК БЕТОН автоматизувати продажі через

упровадження онлайн-форми для замовлень бетону на сайті, інтеграція з *ERP*-системою для автоматичного резервування продукції, створення мобільного додатка для клієнтів.

Розробка цифрової маркетингової стратегії передбачає *SEO*-оптимізацію сайту для покращення видимості в пошукових системах, використання контекстної реклами й активна робота в соціальних мережах (*Facebook, Instagram, LinkedIn*) щоб підвищити залученість клієнтів.

Впровадження аналітичних інструментів з використанням *Google Analytics* для відстеження ефективності рекламних кампаній та аналізування поведінки клієнтів на сайті та в соціальних мережах.

Процес реорганізації роботи персоналу передбачає навчання менеджерів з продажу навикам використання *CRM*-систем, роботи з клієнтами у цифрових каналах та мотивування співробітників через запровадження бонусної системи, яка залежить від кількості та якості виконаних замовлень.

І на останньому етапі реалізації реінжинірингу БП «Моніторинг та корекція» відбувається регулярна оцінка ефективності нових процесів, насамперед, часу обробки замовлень, конверсії маркетингових кампаній, зростання обсягу продажів. І у разі потреби проводити корекцію стратегії.

Очікувані результати від реінжинірингу БП «Продажі та маркетинг»:

- 1) зростання обсягів продажів через ефективне залучення клієнтів і швидке обслуговування;
- 2) оптимізація витрат на маркетинг за рахунок використання точних аналітичних даних;
- 3) задоволені клієнти завдяки персоналізованому підходу та швидкому реагуванню на їхні запити;
- 4) конкурентна перевага на ринку через використання сучасних технологій у продажах і маркетингу.

На нашу думку, реінжиніринг цього БП дозволить МК БЕТОН адаптуватися до змін на ринку, підвищити ефективність роботи та посилити взаємодію з клієнтами.

Зазначимо, що в процесі реінжинірингу важко переоцінити роль вищого менеджменту компанії. Визнаючи необхідність радикальних змін, воно розпочало цей складний процес. Під його керівництвом розробляються та реалізуються плани вдосконалення. Керівники вищої ланки є рушійною силою формування та впровадження реінжинірингу. Успіх таких удосконалень багато в чому залежить від адекватної оцінки від першої особи труднощів, пов'язаних з реінжинірингом. Крім того, успіх також залежить від того, наскільки менеджери зможуть провести реорганізацію, перш ніж почати реінжиніринг. Для керівництва надзвичайно важливо переконатися, що кожен працівник не тільки розуміє майбутні зміни, але й усвідомлює необхідність термінової фундаментальної трансформації перед тим, як розпочати негайно. Тому підтримка високого рівня є однією з вимог для реінжинірингу.

Вважаємо, що при проведенні реінжинірингу доцільно на МК БЕТОН створити орган з управління реінжинірингом, до складу якого входитимуть штатні працівники. Його створення матиме такі наслідки:

- постійно контролювати прогрес діяльності;
- брати відповідальність за результати;
- регулярні організаційні зустрічі можуть вирішувати поточні питання та усунути джерела перешкод;
- прискорення впровадження проєктів покращення.

Як пропозиція, варто найняти консультанта з професійної компанії для надання допомоги у впровадженні різноманітних заходів щодо покращення корпоративної діяльності. До переваг найму таких експертів слід віднести:

володіння теоретичними знаннями та досвідом, необхідними для реалізації проєктів корпоративної реструктуризації;

досвід управління проєктами та наявність команди професійних аналітиків;

методика реалізації консалтингових програм;

здатність повністю застосовувати всі інструменти, що використовуються для побудови функціональної вартості, функціональної

інформації та імітаційних моделей бізнес-процесів підприємства.

Крім того, ми рекомендуємо підприємству придбати програмний продукт, наприклад, *ARIS Express, Camunda*, який супроводжує та спрощує процес моделювання БП, оскільки він найбільш підходить для вітчизняних умов. Ми вважаємо, що таке придбання допоможе прискорити візуалізацію та сприйняття БП підприємства.

Отже, впровадження у сфері реінжинірингу має забезпечити підвищення якості конструкції механізму, підвищення ефективності впровадження та досягнення очікуваних результатів впровадження.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах інтенсивного розвитку бізнесу та глобалізації економіки підприємства стикаються зі зростаючими вимогами до ефективності, якості продукції, а також швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища. Успіх залежить від здатності адаптуватися до швидких змін та забезпечувати високу ефективність операцій.

Реінжиніринг фокусується на БП, тобто орієнтований не на окремі функції, а на цілісні процеси, які створюють цінність для клієнта. Крім того реінжиніринг передбачає радикальні зміни, бо мета полягає не у вдосконаленні, а у створенні нових процесів, які замінюють старі. А ще реінжиніринг орієнтований на результати, оскільки кінцевою метою є досягнення значного підвищення ефективності та продуктивності.

Реінжиніринг БП відрізняється радикальним підходом до змін. Його метою є не просто оптимізація, а повне переосмислення існуючих процесів задля досягнення значного покращення показників (вартість, якість, швидкість та обслуговування). Реінжиніринг застосовується у випадках, коли традиційні підходи не приносять бажаних результатів, і підприємство потребує кардинальних змін.

БП охоплюють всі сфери діяльності організації: від розробки стратегії до операційного виконання завдань. Залежно від специфіки підприємства, вони можуть бути як простими, так і висококомплексними, включаючи численні учасники, ресурси та інструменти.

Управління БП дозволяє підвищенню операційної ефективності, скороченню витрат і часу виконання завдань, поліпшенню якості продуктів та послуг, зростанню задоволеності клієнтів, оптимізації використання ресурсів, підвищенню адаптивності організації до змін.

Об'єкт дослідження - ТОВ «МК БЕТОН», що є суб'єктом будівельної галузі Тернопільської області, історія якого починається з 2020 року. Підприємство забезпечує якісні будівельні матеріали для різних типів

будівництва, зокрема житлового, комерційного та інфраструктурного.

2022 рік був складним для МК БЕТОН через значне падіння доходів та зростання витрат, що призвело до скорочення фінанс. результатів. У 2023 році спостерігається стабілізація та відновлення доходів, хоча рівень прибутковості все ще нижчий, ніж у 2021 році.

Бізнес-процеси МК БЕТОН можна розділити на низку ключових БП, які забезпечують її ефективну діяльність:

- I. Основні бізнес-процеси.
- II. Підтримуючі бізнес-процеси.
- III. Управлінські бізнес-процеси.
- IV. Інноваційні процеси.

Відбір БП для реінжинірингу спрямований на визначення саме тих операцій, які найбільше впливають на продуктивність і конкурентоспроможність.

На нашу думку, реінжиніринг БП «Продажі та маркетинг» у компанії МК БЕТОН може значно підвищити її конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів.

Очікувані результати від реінжинірингу БП «Продажі та маркетинг»:

- зростання обсягів продажів;
- оптимізація витрат на маркетинг;
- задоволені клієнти;
- конкурентна перевага на ринку.