

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ ПРОЦЕСУ ПОСТАЧАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-5>

Данилюк В.О.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це стратегічний підхід до управління організацією, який передбачає ретельний аналіз, перебудову та оптимізацію бізнес-процесів з метою забезпечення ефективності діяльності бізнес-організації¹¹⁸. Реінжиніринг бізнес-процесів базується на ідеї повного переосмислення та перебудови бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати, збільшити якість продукту чи послуги та підвищити задоволеність клієнтів. На сучасному етапі розвитку бізнесу реінжиніринг бізнес-процесів є актуальним завданням для багатьох організацій. З одного боку, це пов'язано зі зростанням конкуренції на ринку та потребою в постійній оптимізації процесів, що дозволяє економити кошти та збільшувати ефективність діяльності. З іншого боку, швидкий розвиток технологій та зміни в споживчих уподобань вимагають від організацій швидко адаптуватись до нових умов та змінювати свої процеси. Особливо актуальним є застосування цифрових технологій та інформаційних систем для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити більшу точність та швидкість виконання завдань, покращити комунікацію з клієнтами, а також зменшити витрати на управління та розвиток організації.

Сучасна система управління більшості організацій заснована на розбитті загальної роботи на завдання та постановці завдання виконавцеві. Реінжиніринг бізнес-процесів можна розглядати як завдання поєднання функцій, відділів і структур завдань у послідовний бізнес-процес. Таким чином бізнес-процес описує завдання, функції, роботи та підрозділи, які разом створюють цін-

¹¹⁸ Д'яконова А.К., Трішин Ф.А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 111–119.

ність для клієнта. Розглянемо визначення реінжинірингу бізнес-процесів різних дослідників (табл. 1).

Таблиця 1

ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»

Автор	Визначення	Коментар автора
М. Хаммер	Це радикальне переосмислення та перетворення бізнес-процесів з метою досягнення покращеної ефективності у використанні ресурсів. Це набагато більше, ніж застосування технології.	Автор акцентує увагу на тому, що реінжиніринг є радикальним та має широкі аспекти. Він підкреслює вплив реінжинірингу на ефективність організації, проте не зазначає усіх основних результатів від його впровадження.
Д. Чампі	Це перегляд та зміна процесів, які організація використовує для виробництва своїх товарів та послуг з метою забезпечення покращення ефективності та якості.	Автор дещо спрощує поняття реінжинірингу, називаючи його зміною процесів, проте акцентує увагу на мету його проведення.
П. Хармон	Це процес зміни бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей організації.	Дане визначення відображає підхід до розгляду реінжинірингу як зміни в бізнес-процесах в розрізі управлінської необхідності.
Т. Девенпорт	Це процес переосмислення та перетворення бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у продуктивності, якості та вартості послуг.	Дане визначення не досить повно описує мету проведення реінжинірингу. Автор розглядає дане поняття як переосмислення бізнес-процесів.
М. Робсон	Це створення досконало нових і ефективніших бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.	Увага акцентується на створенні абсолютно нових бізнес-процесів.
Л. Шейн	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.	Визначення в загальному описує те, що реінжиніринг є рішучою перебудовою організації. Не зазначається мета та результати реінжинірингу.

Джерело: складено автором на основі¹¹⁹

¹¹⁹ Гвоздь М.Я. Категорія «Реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Логістика*. 2008. Т. 633. С. 106–109

За даними, представленими у табл. 1 видно, що більшість дослідників розглядають реінжиніринг бізнес-процесів як радикальну трансформацію бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності, ефективності, якості та вартості послуг, наголошуючи на різних аспектах, таких як перегляд процесу, зміни бізнес-процесу, переосмислення стратегії організації та ефективніше використання ресурсів. Проте в цілому BPR відноситься до моделі зміни процесів, у якій процеси кардинально переосмислюються з метою зростання ефективності роботи організації, якості всіх виконуваних процесів та швидкості роботи.

Хоча реінжиніринг бізнес-процесів може мати значний вплив на підвищення ефективності та результативності діяльності організації, він має низку проблемних аспектів, найбільш поширеними з яких є:

— Відсутність чіткого розуміння процесів: реінжиніринг процесів вимагає чіткого розуміння існуючих бізнес-процесів, які часто можуть бути досить складними. Брак чіткого розуміння може призвести до неправильної оцінки процесів та неефективного реінжинірингу.

— Недооцінювання людського фактору: реінжиніринг бізнес-процесів може суттєво змінити робочі процеси та способи взаємодії між працівниками. Це може викликати опір серед співробітників, а також проблеми в корпоративній культурі та приналежності.

— Висока вартість та тривалість процесу: реінжиніринг бізнес-процесів може бути досить витратним та тривалим, особливо для великих організацій. Це може призвести до проблем з фінансовою стабільністю та залученням достатньої кількості ресурсів для виконання реінжинірингу.

— Недостатня підтримка технологій: реінжиніринг бізнес-процесів часто потребує використання нових технологій та інформаційних систем, що вимагає додаткових витрат та управлінських рішень.

— Недостатня комунікація: неефективна система комунікації між різними рівнями організації може призвести до неправильного розуміння концепції реінжинірингу та невдач під час його впровадження¹²⁰.

Реінжиніринг бізнес-процесів може допомогти покращити ефективність та продуктивність діяльності, зменшити час виконання процесів та збільшити якість послуг, що надаються організації. Крім того, він може допомогти вирішити проблеми з уп-

¹²⁰ Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2(7). С. 87–94

равлінням запасами та логістикою, що може бути особливо важливим в умовах військового стану.

В Україні реінжиніринг бізнес-процесів широко використовується в бізнесі та державних структурах. В урядових організаціях його використовують для оптимізації роботи та покращення надання послуг громадянам. Наприклад, у 2020 році Міністерство юстиції України реалізувало проєкт з реінжинірингу бізнес-процесів управління державною реєстрацією нотаріусів, який дозволив скоротити терміни надання послуг та зменшити адміністративні витрати. Також реінжиніринг активно використовують й бізнес-структури з метою покращення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Наприклад, компанія «Інтерпайп Україна» в 2018 році використала методологію реінжинірингу бізнес-процесів для оптимізації процесів виробництва, що дозволило знизити витрати на виробництво та покращити якість продукції¹²¹.

В Україні діють різноманітні консалтингові компанії та експертні центри, які надають послуги з реінжинірингу бізнес-процесів. Вони допомагають клієнтам із пошуком ефективних рішень для оптимізації своєї діяльності та вдосконалення бізнес-процесів. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів в Україні є актуальним інструментом для покращення ефективності діяльності та зниження витрат державних та бізнес-структур.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів є основою для досягнення значного покращення результативності бізнесу, серед яких варто виокремити:

- орієнтацію на клієнта;
- пошук нових підходів до побудови бізнес-процесів;
- застосування технологій та інформаційних систем для автоматизації процесів;
- підвищення якості продукту чи послуги;
- збільшення продуктивності та ефективності роботи виконавців¹²².

Один з основних принципів реінжинірингу бізнес-процесів – це зосередження на потребах клієнта. Важливо визначити потреби та очікування клієнтів та забезпечити їх задоволення шляхом оптимізації бізнес-процесів. Вона передбачає, те, що всі бізнес-процеси організації мають бути спрямовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Цей принцип зосереджується на тому,

¹²¹ Ладонько Л.С., Солошин Л.С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115–120.

¹²² Лобза А., Щербіна К. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295.

що організації повинні активно вивчати потреби та вимоги своїх клієнтів, а також враховувати їхній фідбек. На основі цієї інформації організації можуть адаптувати свої бізнес-процеси з метою підвищення якості продукту чи послуги, а також задоволеності клієнтів. Орієнтація на клієнта як принцип реінжинірингу є важливою складовою успішної стратегії організацій, оскільки вона дозволяє збільшити лояльність клієнтів, зменшити їх відтік та збільшити фінансові результати. В табл. 2 представлено відмінності між орієнтацією на продукт та орієнтацією на клієнта.

Таблиця 2

**ВІДМІННОСТІ МІЖ ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ПРОДУКТ
ТА ОРІЄНТАЦІЄЮ НА КЛІЄНТА**

Показники	Орієнтація на продукт	Орієнтація на клієнта
Фокус	Продукт	Клієнти
Мета	Створення якісного продукту	Задоволення потреб клієнтів
Підхід до досліджень	Фокус на внутрішніх процесах	Фокус на зовнішніх потребах
Підхід до розробки	Дослідження власних змож	Розробка продукту з урахуванням потреб ринку
Комунікації	Внутрішні комунікації між відділами	Взаємодія з клієнтами та зовнішніми стейкхолдерами
Формулювання завдань	Завдання спрямовані на виробництво продукту	Завдання спрямовані на задоволення потреб клієнтів
Підхід до контролю	Контроль якості продукту	Контроль якості продукту та клієнтського сервісу
Відповідальність	Відповідальність за продукт покладена на виробничий підрозділ	Відповідальність за задоволення клієнтів покладена на всіх співробітників організації

Джерело: складено автором на основі¹²³

Наступним принципом є пошук нових підходів до побудови бізнес-процесів, який передбачає визначення нових методів та технологій, які можуть бути використані для оптимізації та покращення ефективності процесів в організації. Це може бути використання нових інструментів автоматизації, застосування ана-

¹²³ Прус Ю., Сосніна К. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 159–165

літичних методів аналізу даних або удосконалення процесів на основі інновацій.

Третім принципом є автоматизація процесів. Для цього необхідно визначити, які процеси можуть бути автоматизовані та замінити ручні операції автоматизованими, що дозволить зменшити витрати часу та знизити кількість помилок¹²⁴. Застосування інформаційних систем та технологій автоматизації процесів полягає в використанні програмних засобів та технічних рішень для автоматизації рутинних операцій та забезпечення ефективності виконання процесів в організації. Воно включає використання програмних продуктів для управління взаємодією з клієнтами, платформ для внутрішньої комунікації та співпраці, систем управління проектами тощо. Технології допомагають покращити ефективність та забезпечити точніше виконання процесів. У табл. 3 представлено порівняння традиційних та автоматизованих підходів до виконання бізнес-процесів.

Таблиця 3

ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА АВТОМАТИЗОВАНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИКОНАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Показники	Традиційний підхід	Автоматизований підхід
Час виконання	Виконання процесів вручну, що призводить до затримок та помилок	Автоматизоване виконання процесів дозволяє покращити швидкість та точність виконання
Операційні витрати	Виконання процесів вручну призводить до вищих операційних витрат	Автоматизоване виконання процесів дозволяє зменшити операційні витрати та ефективно використовувати ресурси
Гнучкість та адаптабельність	Традиційний підхід може бути менш гнучким та неадаптивним до змін	Автоматизований підхід забезпечує більшу гнучкість організації
Структурованість та системність	Відсутність чіткої структури та системності може призводити до складнощів у виконанні процесів	Застосування технологій та інформаційних систем дозволяє структурувати та систематизувати процеси, що забезпечує їх більш ефективне та організоване виконання

Джерело: складено автором на основі¹²⁵

¹²⁴ Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 192–200.

¹²⁵ Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.

Наступним є принцип, який називають «Початок з чистого аркуша». У ході реінжинірингу бізнес-процесів необхідно почати з чистого аркуша, тобто заново перевірити та визначити процеси, незалежно від того, як вони функціонували раніше.

Принцип, що полягає в забезпеченні гнучкості бізнес-процесів. Необхідно змінити структуру організації, щоб забезпечити гнучкість управління та здатність до швидких змін.

Наступним принципом реінжинірингу є відмова від функціональної організації. Важливо змінити організаційну структуру та, застосувавши процес ний підхід, побудувати її на основі бізнес-процесів. Це дозволить забезпечити максимальну ефективність та продуктивність організації.

Принцип комунікації та співпраці полягає у виконанні процесів у взаємодії з усіма підрозділами організації, які залучені в нові процеси. Тому важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між всіма залученими підрозділами.

Наступним є принцип визначення результатів: перед початком проекту реінжинірингу необхідно чітко визначити цілі та очікувані результати, а також відповісти на запитання «які показники будуть використовуватись для вимірювання ефективності проекту»¹²⁶.

Підвищення якості продукту чи послуги означає постійне вдосконалення та удосконалення виробничих технологій, процесів та управління, з метою забезпечення високої якості продукту чи послуги. Це може бути досягнуто шляхом впровадження технологій та методологій, що дозволяють дотримуватись стандартів якості та відслідковувати відхилення, а також застосовувати стратегії управління якістю. Серед таких методологій ISO 9001, Six Sigma, Lean Management тощо. Основні переваги підвищення якості продукту чи послуги для організації:

- забезпечення високої якості продукту чи послуги дозволяє зберігати наявних та залучати нових клієнтів;

- зменшення кількості бракованої продукції призводить до зменшення витрат на виробництво та збільшення фінансових результатів;

- покращення репутації організації сприяє розвитку бізнесу та залученню нових клієнтів;

¹²⁶ Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 192–200

— зменшення часу на вирішення проблем, пов'язаних з якістю продукту чи послуги збільшує ефективність та продуктивність праці¹²⁷.

Варто зазначити, що принцип збільшення продуктивності та ефективності праці співробітників спрямований на оптимізацію та автоматизацію робочих процесів, з метою забезпечення ефективного та продуктивного виконання завдань. Він включає такі заходи, як автоматизація рутинних задач, надання співробітникам доступу до необхідної інформації, навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення належного рівня обладнання та програмного забезпечення, а також використання інструментів та технологій, що допомагають підвищити ефективність роботи¹²⁸.

Орієнтація на процеси є одним з найважливіших принципів, адже організація концентрується не на виконанні окремих завдань або функцій, а на всій послідовності процесів, що створюють цінність для клієнта. Результатом реінжинірингу бізнес-процесів є оптимізована послідовність процесів. Реінжиніринг є постійним процесом, а не одноразовою ініціативою. Організації регулярно оцінюють ефективність процесів та вносять зміни відповідно до нових потреб та вимог клієнтів. Важливо також управляти змінами, оскільки це сприяє впровадженню нових процесів та залученню зацікавлених сторін у весь процес реінжинірингу, починаючи від планування та закінчуючи впровадженням.

Пріоритетність, як наступний принцип, означає зосередженість на найважливіших процесах, що мають найбільший вплив на результативність організації та її конкурентоспроможність. Звернемо увагу, що ефективність змін та їх впровадження оцінюються поетапно.

Останнім принципом є забезпечення максимальної відкритості та співпраці з ключовими зацікавленими сторонами. Це означає включення в процес керівників, виконавців, партнерів та клієнтів. Такий підхід дозволяє використовувати досвід всіх сторін та забезпечити максимально ефективний результат¹²⁹. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів представлено в табл. 4.

¹²⁷ Sungau J, Ndunguru P, Kineme J. Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania. *IJM & P*. 2013. No 1. V. 4. P. 208–227

¹²⁸ Лелейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.

¹²⁹ Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 192–200

**КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ РЕІНЖІНІРИНГУ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Характеристика	Короткий опис
Орієнтація на клієнта	Зосередженість на потребах клієнтів та забезпечення максимальної задоволеності їх потреб.
Пошук нових підходів	Використання нових методів та підходів для покращення бізнес-процесів.
Застосування технологій та інформаційних систем	Використання сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.
Підвищення якості продукту чи послуги	Зосередженість на підвищенні якості продукту чи послуги та задоволенні потреб клієнтів.
Збільшення продуктивності та ефективності роботи співробітників	Використання ефективних методів та інструментів для збільшення продуктивності та ефективності роботи співробітників.
Аналіз поточного стану бізнес-процесів	Оцінка поточного стану бізнес-процесів з метою ідентифікації можливих проблем та визначення напрямків покращення.

Джерело: складено автором на основі¹³⁰

Представлені принципи здійснення реінжинірингу бізнес-процесів є важливими для успішної трансформації організації, яка вимагає багато ресурсів, однак може забезпечити вищу ефективність діяльності організації. Процес здійснення проекту реінжинірингу має певну послідовність етапів, основними з яких є (табл. 5):

- Аналіз поточного стану бізнес-процесів;
- Визначення цілей і завдань реінжинірингу;
- Розробка концепції оптимізації бізнес-процесів;
- Розробка плану реалізації концепції реінжинірингу;
- Реалізація плану впровадження змін;
- Оцінка результатів оптимізації бізнес-процесів та коригування процесів у разі необхідності.

¹³⁰ Розкошна О.А., Гончарова М.Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів. *Академічний огляд*. 2011. № 1(34). С. 102–106

ЕТАПИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Етап	Опис
Аналіз поточного стану бізнес-процесів	Дослідження поточного стану бізнес-процесів, виявлення проблем та недоліків, що перешкоджають ефективній роботі
Визначення цілей реінжинірингу	Визначення мети оптимізації бізнес-процесів, обґрунтування необхідності оптимізації та встановлення конкретних завдань
Побудова нових бізнес-процесів	Побудова оптимізованих бізнес-процесів на основі виявлених проблем та недоліків
Впровадження нових бізнес-процесів	Упровадження оптимізованих бізнес-процесів та оцінювання їх ефективності
Моніторинг та перепроєктування бізнес-процесів	Моніторинг роботи оптимізованих бізнес-процесів та їх перепроєктування в разі необхідності

Джерело: складено автором на основі¹³¹

Першим етапом є аналіз поточного стану бізнес-процесів, за допомогою якого визначаються сильні та слабкі сторони поточних процесів організації, а також виявляються їх проблеми та недоліки. Цей етап є ключовим для реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки він дозволяє визначити основні напрямки подальших змін та визначити цілі реінжинірингу. Аналіз поточного стану бізнес-процесів передбачає:

1. Визначення переліку бізнес-процесів, що мають бути описані та проаналізовані.
2. Опис кожного бізнес-процесу з метою розуміння його етапів та взаємозв'язків підпроцесів.
3. Збирання даних про поточне функціонування бізнес-процесів, зокрема, про тривалість кожного процесу, кількість працівників, що беруть участь у його виконанні, а також про технічне забезпечення процесу.
4. Аналіз зібраних даних для визначення проблемних місць та зон покращення бізнес-процесів.
5. Виокремлення проблем поточного стану бізнес-процесів, таких як затримки виконання, перевищені витрати, помилки здійснення тощо.

¹³¹ Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С.120–125

6. Виявлення можливостей для вдосконалення бізнес-процесів, таких як зменшення тривалості процесу, зменшення кількості помилок, збільшення продуктивності працівників тощо.

7. Розробка плану дій з оптимізації бізнес-процесів¹³².

Другим етапом є визначення цілей і завдань реінжинірингу. Оптимізація бізнес-процесів спрямована на досягнення конкретних цілей, які є чітко визначені на початковому етапі. Після аналізування бізнес-процесів необхідно визначити, які цілі в межах процесу необхідно досягти. Наприклад, це може бути підвищення якості продукту, скорочення часу виконання робіт або зменшення витрат на операції. Розробка концепції оптимізації бізнес-процесів є одним з основних кроків реінжинірингу бізнес-процесів. Вона передбачає розробку плану дій для здійснення оптимізації бізнес-процесів та покращення результативності організації в цілому. У ході розробки такої концепції визначаються основні напрямки реінжинірингу бізнес-процесів та формуються так звані групи «управління справами». Основні етапи планування й реалізації концепції представлено в табл. 6. Послідовність виконання кроків може змінюватись залежно від особливостей конкретного проєкту та його масштабу.

Таблиця 6

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ
КОНЦЕПЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ**

Етап	Опис
1	Визначення та планування впровадження концепції оптимізації бізнес-процесів
2	Визначення учасників команди проєкту реінжинірингу та делегування відповідних повноважень
3	Аналізування ресурсів та визначення потреби в них
4	Обрання технології та інструментів для реалізації концепції реінжинірингу
5	Розроблення плану дій та графіку виконання проєкту реінжинірингу
6	Визначення ключових показників ефективності проєкту реінжинірингу та методів їх вимірювання
7	Реалізація концепції реінжинірингу та контроль за її виконанням
8	Моніторинг та аналізування результатів реалізації концепції реінжинірингу
9	Коригування та підготовка до наступної оптимізації бізнес-процесів

*Джерело: складено автором на основі*¹³³

¹³² Реінжиніринг бізнес-процесів. URL: <https://business.ua/uk/post/principi-reinzhiniringu-biznes-procesiv> (Дата звернення: 19.11.2023)

¹³³ Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С.120–125

На етапі розроблення та впровадження нових процесів проєктуються нові бізнес-процеси, які враховують рекомендації, визначені на попередньому етапі, та проводиться їх впровадження. Ці процеси повинні бути максимально ефективними і зменшувати кількість повторюваних дій. Також створюється модель майбутнього стану бізнес-процесів, яка повинна відповідати стратегії реінжинірингу. Модель описує нову структуру організації, процеси, технології, методи роботи та взаємозв'язки між ними. Варто розробити детальний план дій для впровадження моделі бізнес-процесів. План включає в себе опис ресурсів, необхідних для реалізації проєкту, розподіл завдань та часові параметри. Після цього створюється нова модель бізнес-процесів. Процеси реінжинірингу тотожні до процесів управління змінами – створення плану, реалізація змін та оптимізування процесів. Важливо пам'ятати, що в ході впровадження нових процесів варто використовувати спеціальне програмне забезпечення, яке здатне усунути непотрібний ланцюг дій, працівників, які не беруть участь у процесі і бюрократію. Такі інструменти, наприклад, як база даних дозволяють автоматизувати процеси і пришвидшити процес реінжинірингу.

Реалізація плану та впровадження змін – це етап реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає впровадження запропонованих змін та контроль їх ефективності. До основних кроків належать:

1. Організація навчання та підготовки працівників до нових процесів та процедур.
2. Впровадження нових процесів та процедур, що передбачає оновлення програмного забезпечення та зміну стандартів роботи.
3. Забезпечення моніторингу та контролю ефективності нових процесів та процедур, а також збирання та аналізування даних для подальшого вдосконалення.
4. Здійснення остаточної оцінки ефективності та успішності реінжинірингу бізнес-процесів.

Кожен з цих кроків є важливим та потребує уваги й ретельного планування для ефективної реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Успішне впровадження змін допоможе організації підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та покращити якість продукту чи послуги.

Наступним етапом є моніторинг та аналіз результатів реінжинірингу, який здійснюється з метою виявлення його ефективності

та можливих проблем¹³⁴. Оцінка результатів оптимізації та зміна процесів – це завершальний етап, який відбувається вже після впровадження змін у бізнес-процеси. На цьому етапі проводиться аналізування отриманих результатів і визначення ступеня досягнення цілей оптимізації. Для оцінювання результатів оптимізації використовуються такі методи:

1. Аналізування показників ефективності бізнес-процесів до і після впровадження змін.
2. Оцінювання задоволеності клієнтів і працівників.
3. Порівняння фінансових показників до і після впровадження змін.

Після проведення оцінювання результатів оптимізації, проводиться коригування процесів та плану дій, яке включає внесення змін у методику робіт, перегляд плану дій, внесення нових змін до бізнес-процесів. Перелік кроків оцінювання результатів оптимізації представлено у табл. 7.

Таблиця 7

**ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПТИМІЗАЦІЇ
ТА КОРИГУВАННЯ ПРОЦЕСІВ**

Кроки	Опис
1	Аналізування результатів впровадження змін
2	Визначення відхилень від очікуваних результатів
3	Встановлення причин відхилень
4	Розроблення коригувальних заходів
5	Здійснення коригувальних заходів
6	Повторне оцінювання результатів

Джерело: складено автором на основі¹³⁵

Після впровадження змін необхідно періодично оцінювати їх результати, робити висновки та, за потреби, здійснювати коригування бізнес-процесів. Для цього можна використовувати такі інструменти, як моніторинг та аналіз ключових показників продуктивності, звітність та відгуки працівників та клієнтів тощо. Після аналізування результатів впровадження змін, визначаються

¹³⁴ Реінжиніринг бізнес-процесів: переваги та недоліки. URL: <https://wisdomplexus.com/blogs/business-process-reengineering-advantages-disadvantages/> (Дата звернення: 27.11.2023)

¹³⁵ Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pd>. (Дата звернення: 12.11.2023)

відхилення на основі яких розробляються коригувальні заходи. Тільки після цього повторно оцінюються результати оптимізації бізнес-процесів.

Найбільш очевидними наслідками реінжинірингу бізнес-процесів для організації є:

— Підвищення ефективності бізнес-процесів: результатом реінжинірингу бізнес-процесів часто є вагома оптимізація та автоматизація процесів, що дозволяє підвищити їх продуктивність, знизити час виконання тощо.

— Зменшення витрат: оптимізація бізнес-процесів дозволяє знизити витрати на їх виконання, зокрема, за рахунок скорочення робочого часу, зниження ресурсних витрат тощо.

— Підвищення якості продукції або послуг: оптимізація бізнес-процесів може допомогти забезпечити вищу якість продукції або послуг, що в свою чергу може позитивно вплинути на репутацію організації та збільшити задоволеність клієнтів.

— Поліпшення комунікаційних процесів: у ході реінжинірингу може бути здійснене аналізування комунікаційних процесів в організації, що дозволяє виявити недоліки та запропонувати їх виправлення. Це сприяє покращенню комунікації між різними підрозділами та працівниками.

— Зміни в організаційній структурі: проведення реінжинірингу бізнес-процесів призводить до змін в структурі організації, що є необхідним для забезпечення ефективнішої роботи.

— Підвищення конкурентоспроможності: реінжиніринг може допомогти організації знайти нові способи роботи, які дозволяють підвищити її конкурентоспроможність на ринку, особливо коли рівень конкуренції дуже високий.

— Покращення репутації: реінжиніринг може допомогти організації підвищити її репутацію на ринку, особливо тим, які активно працюють над оптимізацією своїх процесів та забезпеченням якості продукту або послуги. Результатом стає вища репутація серед клієнтів та конкурентів.

— Посилення внутрішньої мотивації співробітників, які стають задоволенішими своєю роботою внаслідок покращення умов праці та зменшення робочого часу.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів є важливим елементом ефективного управління організацією. Для досягнення його успіху необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає аналізування поточного стану процесів, розроблення концепції оптимізації, планування та реалізацію змін, а також оцінювання результатів та коригування процесу реінжинірингу.

Проте, можуть мати місце й негативні наслідки реінжинірингу, такі як зростання ризику помилок та зменшення якості продукту або послуги. Це може статися через зміну процесів, які можуть бути менш ефективними або менш точними, ніж попередні. Крім того, реінжиніринг бізнес-процесів може вимагати збільшення автоматизації, що може призвести до відчутного зменшення потреб в персоналі¹³⁶. Іншим негативним наслідком реінжинірингу є збільшення витрат на впровадження нових процесів. Реінжиніринг також може потребувати заміни старого обладнання, впровадження нових програмних засобів або перекваліфікацію персоналу. Витрати на ці заходи можуть значно підвищити загальну вартість виробництва або надання послуг. Проте, в цілому реінжиніринг призводить до значних позитивних наслідків і є необхідним елементом управління будь-якої організації.

Існує декілька методичних підходів до проведення реінжинірингу бізнес-процесів організації. Кожен з цих методичних підходів має свої переваги та недоліки, а вибір конкретної методики залежить від потреб та характеристик організації. Розглянемо деякі з них.

Методика Hammer and Champy є однією з найпоширеніших методик реінжинірингу бізнес-процесів. Вона була розроблена Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі у 1993 році і полягає у використанні підходу, який умовно можна назвати «від зіставлення до дії» або «від аналізування до дизайну». Методика Hammer and Champy складається з восьми етапів, які представлені у табл. 8.

Методика Davenport. Цей підхід зосереджений на організаційних змінах та складається з чотирьох етапів: аналіз поточного стану процесів, розроблення нової концепції, реалізація та оцінювання результатів¹³⁷.

Методика Rummler-Brache є ще однією популярною методикою, що використовується для реінжинірингу бізнес-процесів. Вона була розроблена Аланом Раммлером та Брайаном Браче, які працювали в консалтинговій компанії «Seymour-Brachman Associates». Методика Rummler-Brache базується на принципах системної теорії та зосереджена на моделюванні та оптимізації бізнес-процесів, зокрема на ідентифікації та визначенні рівнів

¹³⁶ Скуртол С.Д., Пархоменко Л.А. Створення та застосування інформаційних систем на підприємствах. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова*. 2016. Т. 21. Вип. 5(47). С. 219–222

¹³⁷ Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.

процесів в організації. Цей підхід орієнтований на розгляд процесів як системи. Він складається з трьох етапів: аналіз поточного стану процесів, розроблення нової концепції та реалізація.

Таблиця 8

МЕТОДИКА HAMMER AND CHAMPY

Етапи методики Hammer and Champy	Опис
Визначення мети та завдань реінжинірингу	Визначення основних цілей та завдань, які повинні бути досягнуті під час реінжинірингу.
Обрання бізнес-процесу	Обрання процесу, який підлягає оптимізації та переосмисленню.
Створення команди	Створення команди фахівців, які будуть займатися реінжинірингом бізнес-процесу.
Опис поточного стану процесу	Детальне аналізування поточного стану бізнес-процесу з метою виявлення його проблем та недоліків.
Визначення ключових параметрів процесу	Визначення основних параметрів бізнес-процесу та їх значущості для досягнення цілей.
Розроблення нового процесу	Розроблення оптимізованого та вдосконаленого бізнес-процесу на основі аналізування поточного стану та визначених ключових параметрів.
Впровадження нового процесу	Впровадження нового бізнес-процесу та оцінювання його ефективності.
Коригування та вдосконалення	Коригування та вдосконалення оптимізованого бізнес-процесу з метою досягнення більшої ефективності та продуктивності.

*Джерело: складено автором на основі*¹³⁸

Основними принципами методики Rummel-Brache є:

- зосередженість на результаті та визначення цілей оптимізації процесів.
- системність та комплексний підхід до вирішення проблем.
- визначення рівнів процесів та їхньої взаємодії.
- орієнтація на користувачів та їх потреби.

¹³⁸ Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*. 2001. 272 p.

Методика Harrington, яка була розроблена досвідченим управлінським консультантом та письменником Г. Дж. Харрінгтоном, є також відомою методикою реінжинірингу бізнес-процесів. Вона базується на процес-орієнтованому підході та забезпечує зручний інструментарій для аналізування, оцінювання та управління бізнес-процесами організації. Цей підхід базується на теорії управління якістю та використовує цикл Демінга «планування-реалізація-перевірка-дія». Він складається з трьох етапів: аналіз поточного стану процесів, розроблення нової концепції та впровадження.

Методика Kearns and Sabherwal. Цей підхід складається з: аналізу поточного стану процесів, розроблення нової концепції та впровадження та визначається тим, що управлінські рішення повинні базуватися на достовірних даних та фактах.

Останнім часом набули широкого використання нові підходи, серед яких:

1. Zero-approach – розроблення бізнес-моделі організації «з чистого листа».

2. Побудова бізнес-моделі на основі моделювання системи управлінських рішень з подальшим її вдосконаленням і побудовою нових бізнес-процесів на основі вже оптимізованої системи прийняття рішень.

3. Детальне відображення існуючого стану та подальша побудова моделі бізнес-процесів.

Виокремимо основні характеристики вищезазначених підходів до здійснення реінжинірингу.

За допомогою Zero-approach може бути побудована справді інноваційна модель із заданими характеристиками. Діюча модель функціонування організації при побудові нової моделі не використовується (оскільки вона може вплинути на результат).

Якщо використовується підхід на основі рішень, модель розробляється на основі вже діючої моделі організації, у ході розроблення враховуються його технологічні особливості, особливо управлінські технології, та відображаються різні аспекти діяльності. При побудові використовується модель організації, проте вона оцінюється виключно з боку існуючих процесів прийняття управлінських рішень. Розробників не цікавлять бізнес-процеси, як такі, – вони розглядаються виключно в межах їхнього співвіднесення з процесом прийняття рішень та впливу на нього¹³⁹.

¹³⁹ Крупа К.В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №10. С. 443-446

Використання ж підходу на основі детального аналізу передбачає, що в процесі здійснення проєкту використовується діюча модель функціонування організації, критично оцінюються всі її процеси, визначаються проблемні процеси, які надалі буде переосмислено і перепроєктовано.

Якщо порівнювати основні методи, які використовуються при побудові нової моделі бізнес-процесів, у ході Zero-approach – це: процесний підхід, методи управління якістю, реінжиніринг; за умови використання підходу на основі рішень: системний підхід, процесний підхід, методи управління якістю, організаційний підхід, економічний аналіз, реінжиніринг; за умови використання методу детального аналізу: фінансовий аналіз, економічний аналіз, процесний підхід, методи управління якістю, організаційний підхід, реінжиніринг.

Порівнюємо недоліки даних підходів та шляхи їх розв'язання. Zero-approach є невдалим не тільки з боку технології розроблення моделі, але і з боку одержуваного, більше теоретичного, результату, який не відповідає реаліям. При цьому необхідні постійні консультації з фахівцями та структурними підрозділами (в цьому аспекті цей підхід мало відрізняється від підходу на основі рішень, але є розтягнутим у часі та призводить до конфліктів). У ході використання підходу на основі рішень можуть перетинатися інтереси низки структурних підрозділів. Для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити «безособові» управлінські рішення, поетапне здійснення проєкту, чітко дотримуватися чинних нормативних положень організації, які регламентують її розвиток. Для підходу на основі детального аналізу характерна неможливість «м'якого» здійснення проєкту. При цьому також можливі конфлікти інтересів і витік інформації. Для використання цього підходу необхідна повна підтримка керівників структурних підрозділів¹⁴⁰.

Розглянемо умови залучення працівників організації у ході застосування наведених підходів. У ході Zero-approach потрібна ґрунтовна участь кращих (найбільш перспективних) працівників організації (визначеної групи фахівців та консультантів, які займаються виключно розробленням проєкту). Проте, потрібна невелика кількість таких працівників, крім того, проєкт можливо реалізовувати поетапно, що дає змогу поступово залучати необхідних фахівців.

¹⁴⁰ Крупа К.В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №10. С. 443-446.

Якщо організація застосовує підхід на основі рішень, потрібно забезпечити участь групи фахівців, що складається з персоналу різних підрозділів та частково консультантів (їх робота у проєкті може бути суто методологічною, оскільки основна робота доручається групі фахівців, знайомих із технологією), а на попередньому етапі – лише працівникам організації. Таким чином, фахівці, як і консультанти, будуть зайняті лише частину робочого часу. Натомість, підхід на основі детального аналізу передбачає значну залученість численних фахівців та консультантів. Для вирішення даної проблеми необхідне втручання керівників відповідних підрозділів.

У цілому можна зробити висновок щодо можливості застосування даних підходів. Отже, Zero-approach можуть дозволити собі організації, які впевнені в тому, що поточний стан справ настільки поганий, що гірше вже не буде, або здійснюють проєкт у вигляді експерименту, результати якого потім можуть бути повністю або частково використані в роботі організації. Підхід на основі рішень варто застосовувати організаціям, які мають вільні фінансові ресурси, до того ж, незначного обсягу. На відміну від першого підходу підхід на основі управлінських рішень не передбачає реалізацію проєкту, як експерименту, оскільки його часткове впровадження не буде ефективним. Підхід на основі детального аналізу застосовують організації, які мають значні фінансові ресурси. Оскільки проєкт при цьому досить ризиковий, організація має бути готова повністю втратити ресурси, не отримавши результат від проєкту. Але при цьому можливе часткове використання результатів проєкту.

Для прикладу практичного використання теоретичних положень реінжинірингу було взято товариство з обмеженою відповідальністю «Авангард», яке було засновано у 1997 році. Свою діяльність ТОВ розпочало у м. Запоріжжя, як оптовий оператор на ринку пива та безалкогольних напоїв. На сьогодні ТОВ «Авангард» є багатопрофільною організацією з потужною системою дистрибуції й логістики та здійснює свою діяльність на території Запорізької та Дніпропетровської областей (ТОВ «СТК Авангард», ТОВ «Укрфудкомпані»). На жаль, з початком воєнного стану в 2022 році організація мала зменшення обсягу продажів та втратила активи (склади, транспорт, товари, частку дебіторської заборгованості) на території Луганської області (склад в м. Северодонецьк), частині Запорізької області (склад в м. Пологи, офіси команд в м. Мелітополі, м. Бердянську, м. Енергодарі).

Аналізуючи основний бізнес-процес – дистрибуцію та комерційну діяльність з реалізації продукції, зазначимо що власниками цього процесу є менеджери з продажу. Бізнес-процес зображено на рис. 1. Даний бізнес-процес не має суттєвих проблем, які варто було б вирішувати за допомогою реінжинірингу.

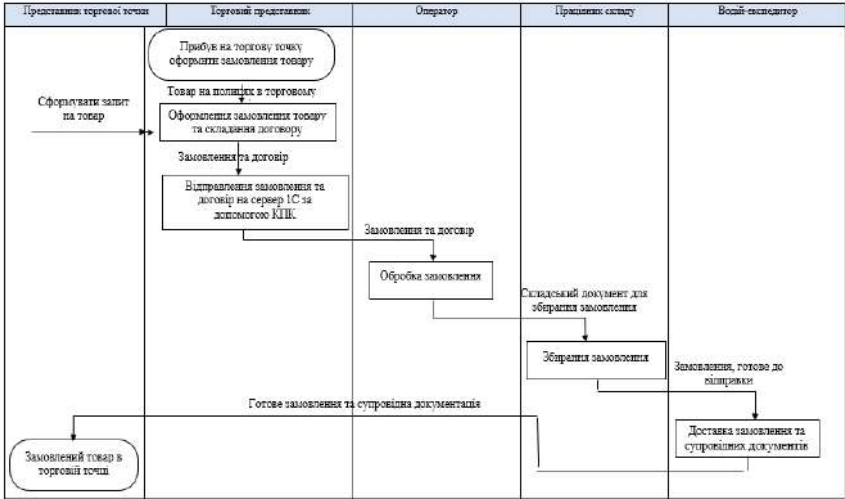


Рис. 1. Бізнес-процес дистрибуції

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Наступний розглянемо процес закупівлі. Власниками цього процесу є менеджери з закупівель продукції. Кожен поставачальник має графік закупівель, згідно з яким здійснюється замовлення, а згідно графіку постачання відбувається поставка. Далі проводиться ретельний аналіз залишків продукції згідно їх затверджених норм, що вимірюються у днях по кожному виду продукції. Інколи за необхідності складаються окремі норми по деяким видам продукції. Замовлення здійснюється на основі розрахунків: необхідно взяти кількість залишків на поточну дату, обсяг продажів за базовий період (зазвичай за 2–3 тижня до дати такого розрахунку); на основі цих даних розраховується середньодобова кількість реалізованої продукції; після цього здійснюється порівняння залишків продукції на певну дату з їх нормою. По позиціях, за якими залишки менше норми, формується замовлення на певну кількість одиниць, при цьому кількість округлюється до

цілих ящиків або інших обмежень, які є у постачальника (наприклад, до 1 слою на палеті, до цілої палети). Обов'язково в ході розрахунку замовлення враховують час в дорозі – тобто кількість днів від замовлення до поставки, бо в ці дні продукція також буде продаватися, тому цю кількість потрібно додати до обсягу замовлення щоб на дату поставки кількість одиниць продукції на складі дорівнювала нормативній кількості.

Коли обсяг необхідної продукції розраховано і замовлення сформоване, його відправляють постачальнику для підтвердження. Для цього організація використовує електронну пошту або електронні платформи обміну документами. Частіше замовлення здійснюється через власну облікову систему або в MS EXCEL, а потім переноситься у форму замовлення постачальника. Ця форма зручна також і для постачальника, тому що він має змогу переносити інформацію щодо замовлення в свою облікову систему і формувати складську документацію, або надавати заявку на власне виробництво.

Наступним кроком постачальник робить підтвердження замовлення на основі своїх залишків, в разі неможливості виконання по деяким позиціям чи наявності обмежень в кількості, постачальник може запропонувати внести зміни в обсяги замовлення. Узгоджений варіант беруть в роботу. Коли замовлення сформоване, постачальник інформує дистрибутора про дату та час поставки. При поставці продукції, дистрибутор перевіряє замовлення не тільки на відповідність документам при поставці, а й звіряє його з замовленням (чи є надлишок на замовлення або недовиконання замовлення постачальником).

У разі невідповідності створюються акти нестачі або надлишку, акти збою поставок продукції, яку повинен підтвердити представник постачальника або перевізник, щоб потім на основі цих актів внести правки в первинну документацію на поставку. Після перевірки та складання акту прийняття продукції, вона обліковується як така, яка надійшла від дистрибутора і стає доступною для продажів торговельною командою. Інколи використовують схему зі складом відповідального зберігання (СВЗ). У такому випадку дистрибутор підписує два договори: поставки та відповідального зберігання. Згідно першого він закуповує та реалізує продукцію, згідно другого – приймає на відповідальне зберігання продукцію постачальника (тобто право власності на товар від постачальника не переходить). Такі схеми використовують для стабілізації залишків дистрибутора, для управління сезонними коливаннями в продажах, а також внаслідок дії обмежень у виробниц-

тві. Виробнича підсистема може виробити визначену кількість продукції, але за рахунок сезонності по таких номенклатурних позиціях, як пиво та вода, продажі влітку значно вищі за потужність виробництва, а взимку навпаки, завантаженість виробничих ліній мінімальна. Тому виробництво працює з меншим коливанням по кількості виробленої продукції, а надлишок переправляє на склади СВЗ, таким чином готуючись з кінця зими або початку весни до різкого зростання обсягу продажів в теплу пору року. При цьому для зберігання надлишків власних складських потужностей на заводах не вистачає, тому їх орендують у дистрибуторів.

Для того, щоб фінансово не навантажувати дистрибутора викупом таких залишків, їх передають на відповідальне зберігання. При використанні СВЗ, дистрибутор фактично робить заявку на ім'я постачальника, а товар бере не зі складу заводу-виробника, а зі свого ж складу, переміщуючи його по складу, при цьому при «знятті з СВЗ» і відбувається перехід права власності на продукцію. Таким чином, постачальник може компенсувати різкі сезонні коливання продажів, не маючи залежності від потужностей виробництва та від транспортної логістики. Дистрибутор також має вигоду, оскільки в нього відсутнє різке зростання навантаження на свою логістичну підсистему (під час прийомки та обробки вантажів).

Під час розрахунку обсягу замовлення потрібно зважати на сезонний чинник (при постійному зростанні обсягу продажів або при плановому зростанні, наприклад, на свята), потрібно враховувати поправку середньодобових продажів в базовому періоді. Наприклад, якщо останні три тижні обсяг продажу становив 10 одиниць на добу, а на свято плановий обсяг продажів збільшиться в 5 разів, потрібно вручну вносити коригування та збільшувати обсяг замовлення. Тобто залишок в одиницях і днях запасу у різні періоди можуть бути нетотожними: одні і ті ж самі залишки 100 одиниць за продажу 50 одиниць на день складуть 2 дні запасу, а за продажу в 5 разів меншого – 10 днів. Тому, в системі КРІ менеджерів по закупівлям є показник відповідності норми товарного запасу в днях. Для організації важливо дотримання норми запасів. При чому негативним є як їх перевищення (тоді кошти організації використовуються неефективно, знаходяться у вигляді непотрібних залишків), так і їх кількість, менша за норму (тоді може неоптимальна кількість залишків, що призведе до меншої кількості продажів, і, як наслідок, недоотримання прибутку).

Розглянувши бізнес-процеси дистрибуції та закупівлі, сформулюємо основні проблеми в ланцюзі постачання ТОВ «Авангард»:

— Часто потрібно приводити замовлення до рівня мінімального замовлення і трапляються випадки, коли підсистема виробництва не може задовольнити потреби по всім номенклатурним позиціям. Наслідком є те, що не виконується весь обсяг замовлення.

— Залишки продукції у цілому відповідають їх нормі, але в розрізі окремих номенклатурних позицій є невідповідності: окремих позицій мало, по інших спостерігаємо суттєве перебільшення. У такому випадку важко дотримуватися умов мінімального замовлення;

— У разі, коли відбуваються значні коливання залишків, для того, щоб їх привести до норми, необхідно брати термінові замовлення, бо якщо це не робити, відбудеться суттєве зниження обсягу продажів, але такі замовлення з часом збільшують залишки і в довгостроковій перспективі погіршать ситуацію;

— Велика тривалість часу оброблення замовлень та доставку продукції;

— Велика кількість затримок по поставках.

Проект реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Авангард» має на меті підвищення ефективності бізнес-процесів, прибутковості та рівня конкурентоспроможності організації.

Структура проекту включає:

1. Керівник проекту – відповідає за управління проектом в цілому, забезпечення виконання поставлених завдань, контроль за дотриманням бюджету та термінів виконання проекту.

2. Команда проекту – складається з фахівців з різних сфер діяльності компанії (логістика, фінанси, виробництво тощо), які беруть участь у впровадженні нових бізнес-процесів.

3. Комітет з реінжинірингу – відповідає за оцінку та аналіз поточних бізнес-процесів, визначення пріоритетних напрямків покращення, розроблення та впровадження нових бізнес-процесів.

4. Відділ з організаційного розвитку – забезпечує підтримку впровадження нових бізнес-процесів, організацію навчання персоналу, визначення ключових показників ефективності нових процесів.

Сформуємо етапи проекту реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Авангард»:

1. Аналізування наявних бізнес-процесів:

— збирання даних про наявні бізнес-процеси організації;

— аналізування процесів з метою виявлення проблемних зон;

— визначення пріоритетів щодо процесів, які потребують удосконалення.

2. Розроблення концепції нових бізнес-процесів:
 - розроблення варіантів нових бізнес-процесів та їх узгодження з керівництвом організації;
 - визначення обсягу ресурсів, необхідних для реалізації нових процесів (персонал, фінансові та матеріальні).
3. Впровадження нових бізнес-процесів та їхня організаційна підтримка:
 - організація навчання персоналу з метою ознайомлення з новими процесами;
 - впровадження нових процесів та інструкцій з їх функціонування;
 - підтримка виконання нових процесів.
4. Аналізування ефективності впроваджених бізнес-процесів:
 - оцінювання результатів впровадження нових бізнес-процесів;
 - підготовка звіту про ефективність нових процесів та рекомендації щодо їх подальшого вдосконалення;
 - внесення коригувань в нові бізнес-процеси з метою досягнення більшої ефективності.

Для аналізування поточних бізнес-процесів у ТОВ «Авангард» необхідно зібрати дані про всі процеси, які здійснюються в організації. Для цього можна використати наступні методи (табл. 9).

Таблиця 9

**МЕТОДИ АНАЛІЗУВАННЯ ПОТОЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
У ТОВ «АВАНГАРД»**

Метод	Опис
Інтерв'ювання працівників	Співробітники, задіяні в бізнес-процесах, надають інформацію про реальне функціонування процесів та проблеми, що при цьому виникають
Аналізування документів	Аналізування документів, що описують бізнес-процеси, для визначення кроків процесу, створення нових необхідних документів, залучених співробітників та факторів, які впливають на результат бізнес-процесів
Спостереження	Спостереження за процесами може дати додаткову інформацію про їх реальне функціонування
Аналізування даних	Аналізування даних, що збираються автоматично за допомогою певного програмного забезпечення організації, може допомогти визначити ефективність процесів

Джерело: складено автором на основі інформації про організацію.

Після збирання даних, необхідно провести їх аналізування з метою визначення якості процесів і його частин, які потребують покращення. Аналізування процесів з метою виявлення проблемних зон в ТОВ «Авангард» можна провести за допомогою наступних етапів (табл. 10).

Таблиця 10

**АНАЛІЗУВАННЯ ПРОЦЕСІВ З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЗОН
В ТОВ «АВАНГАРД»**

Етап	Опис
Визначення цілей та критеріїв аналізування	Необхідно перед початком аналізування визначити мету дослідження процесів та критерії, які будуть використовуватись для оцінювання процесів.
Вибір методу аналізування	Вибір методу аналізування залежить від мети аналізування та доступної інформації про процеси. Доступними для аналізування бізнес-процесів методами є Value Stream Mapping та Business Process Modelling.
Вивчення процесів та виявлення проблемних зон	Для аналізування необхідно детально вивчити процеси та визначити, як вони пов'язані між собою, які частини процесів є критичними і в яких з них можуть виникнути проблеми. Наприклад, проблеми, пов'язані з ефективністю процесів, якістю продукції, часом виконання тощо.
Розроблення рекомендацій	На основі виявлених проблемних зон розробляємо рекомендації щодо удосконалення процесів, вносимо зміни до процесів, змінюємо порядок виконання процесів.
Впровадження рекомендацій	Рекомендації щодо удосконалення процесів впроваджуємо поступово, визначаємо їх ефективність та вносимо необхідні коригування.

Джерело: складено автором на основі інформації про організацію

Для визначення пріоритетів в процесах, які потребують удосконалення в ТОВ «Авангард», дослідимо наступні фактори (табл. 11).

Наступним кроком є опис ключових елементів реінжинірингу бізнес-процесів, які впливають на розроблення варіантів нових бізнес-процесів та їх узгодження з керівництвом ТОВ «Авангард». Серед них виокремимо найважливіші.

Вивчення наявних бізнес-процесів: необхідно детально проаналізувати всі процеси, які використовуються в організації на даний момент, щоб зрозуміти, які з них можуть бути удоскона-

лені; визначення ключових потреб клієнтів: необхідно зібрати дані щодо потреб та очікувань клієнтів від продуктів та послуг організації, щоб зрозуміти, які процеси можуть бути вдосконалені; розроблення нових бізнес-процесів: на основі дослідження наявних процесів та потреб клієнтів, необхідно розробити варіанти нових бізнес-процесів, які можуть бути використані в організації; оцінювання ефективності нових процесів: необхідно проаналізувати ефективність запропонованих процесів та оцінити, наскільки вони можуть покращити функціонування організації; узгодження з керівництвом: необхідно підготувати презентацію нових бізнес-процесів та викласти передбачувані переваги їх впровадження. Керівництво компанії має бути переконано, що запропоновані зміни є доцільними та мають ефективний вплив на діяльність організації; план впровадження: якщо запропоновані нові бізнес-процеси отримали згоду керівництва, необхідно розробити план впровадження, включаючи кроки для його реалізації.

Таблиця 11

**ПРІОРИТЕТИ В ПРОЦЕСАХ, ЯКІ ПОТРЕБУЮТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ
В ТОВ «АВАНГАРД»**

Фактор	Опис	Пріоритет
Визначення пріоритетів	Визначення пріоритетів в процесах, які потребують удосконалення в ТОВ «Авангард»	Найвищий
Аналіз впливу процесу	Оцінюється вплив кожного процесу на загальний результат діяльності організації. Пріоритет отримують процеси, які мають найбільший вплив на успішність організації.	Високий
Аналіз складності	Визначається складність кожного процесу, зокрема, кількість підпроцесів, кількість працівників, залучених до виконання, тривалість процесу. Пріоритет отримують процеси, які є найскладнішими та вимагають найбільшої кількості зусиль.	Середній
Аналіз ризиків	Оцінюється ризик виникнення проблем та помилок при виконанні кожного процесу. Пріоритет отримують найризикованіші процеси та ті, які можуть призвести до негативних наслідків функціонування організації.	Середній
Аналіз задоволення клієнтів	Визначається задоволеність клієнтів за кожним процесом та його вплив на загальну задоволеність клієнтів. Пріоритет отримують процеси, які мають найбільший вплив на задоволеність чи незадоволеність клієнтів	Низький

Джерело: складено автором на основі інформації про організацію

Розглянемо ресурси, які необхідні для впровадження нових бізнес-процесів в ТОВ «Авангард». Серед них виокремимо найважливіші.

Персонал: для впровадження нових процесів можуть знадобитися додаткові працівники з певними навичками та знаннями, наприклад, професіонали в галузі маркетингу, фінансів, інформаційних технологій, менеджменту проєктів тощо. Також можуть знадобитися додаткові зусилля з боку наявних працівників організації для впровадження нових процесів. **Фінансові ресурси:** впровадження нових процесів може вимагати додаткових витрат на розроблення, тестування та впровадження нових систем та процесів. Крім того, можуть знадобитися кошти на навчання працівників, закупівлю необхідного обладнання та програмного забезпечення. **Матеріальні ресурси:** для впровадження нових процесів можуть знадобитися додаткові матеріальні ресурси, наприклад, обладнання, програмне забезпечення, матеріали для реклами та інші засоби виробництва. **Часові ресурси:** впровадження нових процесів може зайняти певний час, що вимагає перерозподілу робочого часу працівників та може збільшити час виробничого процесу.

Для організації навчання персоналу з метою ознайомлення з новими процесами для ТОВ «Авангард» слід використати наступний підхід:

1. Оцінити потреби персоналу у навчанні: необхідно визначити, які працівники повинні бути ознайомлені з новими процесами та який рівень знань і вмінь вони мають на даний момент. Визначення цих факторів допоможе зрозуміти, який обсяг навчання необхідний.

2. Вибір формату навчання: на основі оцінки потреб персоналу в навчанні можна вибрати оптимальний формат навчання. Наприклад, можна організувати тренінги, воркшопи, вебінари, он-лайн-курси тощо.

3. Розроблення навчальної програми: на основі вибраного формату навчання необхідно розробити навчальну програму, яка включатиме теоретичні матеріали та практичні завдання для закріплення знань. Важливо врахувати потреби слухачів та рівень їх знань і вмінь.

4. Організація навчання: після розроблення навчальної програми варто розпочати організацію навчання. Для цього потрібно обрати оптимальний час та місце проведення занять, зібрати необхідне обладнання та матеріали, підготувати тренера чи лектора.

Оцінювання результатів впровадження нових бізнес-процесів є важливою для визначення ефективності та успішності змін. Для оцінювання результатів впровадження нових бізнес-процесів в ТОВ «Авангард» використаємо наступні критерії:

1. Покращення якості продукції або послуг: оцінювання якості продукції або послуг перед та після впровадження нових бізнес-процесів може допомогти визначити, наскільки ефективно вони працюють.

2. Зменшення витрат: впровадження нових бізнес-процесів може зменшити витрати організації. Оцінювання зменшення витрат може бути здійснене шляхом порівняння фінансових показників до та після впровадження нових процесів.

3. Підвищення ефективності: впровадження нових бізнес-процесів може підвищити ефективність роботи організації. Оцінювання ефективності може бути здійснене шляхом порівняння часу, протягом якого тривали старі процеси, з часом, необхідним для виконання нових процесів.

4. Задоволеність клієнтів: впровадження нових бізнес-процесів може підвищити задоволеність клієнтів. Оцінювання задоволеності може бути здійснене шляхом опитування клієнтів до та після впровадження нових процесів.

5. Підвищення продуктивності: впровадження нових бізнес-процесів може підвищити продуктивність працівників. Оцінювання продуктивності може бути здійснене шляхом порівняння кількості виконаних завдань до та після впровадження нових процесів.

Після впровадження нових бізнес-процесів необхідно підготувати звіт про їхню ефективність, включаючи відгуки персоналу та клієнтів. Звіт повинен містити оцінку впливу нових процесів на діяльність організації, а також рекомендації щодо подальшого вдосконалення. Детальний аналіз результатів допоможе виявити успішні та менш успішні аспекти впровадження, що дає можливість удосконалити нові процеси та досягти ефективніших результатів у майбутньому.

Розроблення та організаційна підтримка проекту реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Авангард» є важливою задачею, яка потребує комплексного підходу та залучення висококваліфікованих фахівців. Для успішної реалізації проекту необхідно визначити чітку стратегію та цілі проекту реінжинірингу, а також скласти план дій та розподілити ролі та відповідальність між усіма учасниками проекту. Окрему увагу необхідно приділити залученню ключових зацікавлених сторін, таких як керівництво організації та персонал що забезпечує підтримку проекту на різних етапах його реалізації.

Реінжиніринг бізнес-процесів на ТОВ «Авангард» є необхідним для оптимізації процесу ланцюгу постачання продукції. Проблема полягає у тому, що на даний час процес недостатньо ефективний і не впорядкований, вимагає багато ресурсів, а його тривалість – значна. Результатом реінжинірингу може стати покращення якості та швидкості процесу, зменшення витрат та підвищення задоволення клієнтів.

Сформуємо наступні етапи реінжинірингу бізнес-процесу ланцюга постачання продукції ТОВ «Авангард»:

1. Закупівля продукції: цей етап включає планування потреб, знаходження постачальників, перевірку їхньої надійності та кінцеве укладання договорів на постачання продукції.

2. Зберігання продукції: на цьому етапі необхідно визначити місце зберігання продукції, забезпечити необхідні умови для зберігання (температура, вологість, освітлення тощо), вести облік товарів на складі.

3. Управління запасами: на цьому етапі необхідно вирішити питання про кількість продукції, яку треба зберігати на складі, планувати та контролювати запаси товарів для уникнення їхньої зайвої чи недостатньої кількості.

4. Пакування продукції: на цьому етапі здійснюється підготовка продукції до відправлення в торгові точки.

5. Доставка та розміщення продукції у торгових точках: на цьому етапі забезпечується доставка продукції до торгової точки згідно домовленості та умов, які відповідають вимогам клієнтів.

6. Обслуговування полиць та робота торгових команд: цей етап включає забезпечення інформацією про продукцію, прийняття замовлень, здійснення перевірки полиць тощо.

Закупівля товарів – перший етап у процесі ланцюга постачання, який передбачає вибір постачальників та підписання договорів на постачання продукції. Основні кроки цього етапу відобразимо у табл. 12. Ефективна закупівля продукції дозволяє забезпечити її стабільне постачання від надійних постачальників за оптимальними цінами, що забезпечує успішне функціонування ланцюга постачання продукції в цілому.

Зберігання продукції – це процес зберігання та управління запасами продукції від моменту їх прийняття до моменту відвантаження. Основна ціль зберігання продукції – забезпечення наявності її необхідного запасу для виконання замовлень та уникнення затримок в їх постачанні. У табл. 13 представлено основні етапи зберігання продукції.

Таблиця 12

ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗАКУПІВЛІ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «АВАНГАРД»

Етап	Опис
Аналіз потреб	Оцінка запасів, визначення потреби в обсягах продукції, аналізування вимог до якості продукції та узгодження специфікацій з відділом закупівель.
Пошук постачальників	Визначення переліку потенційних постачальників, аналізування їхньої репутації, рівня конкурентоспроможності та цінової політики.
Відбір постачальників	Оцінювання рівня конкурентоспроможності постачальників, порівняння їх пропозицій, аналіз вартості та умов постачання продукції.
Укладання договорів	Підписання договорів з обраними постачальниками, визначення умов постачання продукції, гарантійних умов, способу оплати та інших важливих питань.
Здійснення контролю за виконанням умов договорів	Відстеження виконання поставок, виявлення та вирішення можливих проблем та недоліків процесу постачання, аналіз якості поставленої продукції.

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Таблиця 13

ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗБЕРІГАННЯ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «АВАНГАРД»

Етап	Опис
Приймання продукції	Приймання продукції від постачальників, перевірка її кількості, якості та комплектності.
Розміщення на складі	Розміщення продукції на складі відповідно до її характеристик та властивостей.
Облік на складі	Фіксація руху продукції на складі, включаючи її прибуття, переміщення та відвантаження.
Зберігання та збереження якості	Забезпечення оптимальних умов зберігання продукції для підтримання її належного рівня якості та цілісності.
Контролювання якості	Перевірка якості продукції, що зберігається на складі, включаючи перевірку відповідності якості стандартам та вимогам.
Комплектація та відвантаження	Відбір та комплектація замовлень клієнтів, підготовка до відвантаження та здійснення відвантаження продукції клієнтам.

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Процес оброблення замовлень є дуже важливим у ланцюгу постачання продукції, оскільки він забезпечує своєчасне та безперебійне постачання замовленої продукції клієнтам. Основні етапи процесу оброблення замовлень представлено в табл. 14.

Таблиця 14

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ОБРОБЛЕННЯ ЗАМОВЛЕНЬ
В ТОВ «АВАНГАРД»**

Етап оброблення замовлення	Опис дій
Отримання замовлення	Отримання замовлення від клієнта через інтернет-магазин, телефон або інші канали зв'язку.
Перевірка наявності продукції	Перевірка наявності продукції на складі і їх відповідність замовленню.
Відправлення замовлення відділу комплектації	Відправлення інформації про замовлення до відділу комплектації продукції для підготовки до відправлення.
Комплектація замовлення	Комплектація обсягу продукції згідно замовлення.
Перевірка якості продукції	Перевірка якості продукції перед відправкою клієнту.
Оформлення документів	Оформлення документів на відправлення продукції, зокрема, накладних, рахунків-фактур тощо.
Відправлення замовлення клієнту	Відправлення замовлення клієнту з відповідною супроводжувальною документацією

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Управління запасами – це процес, що включає в себе планування, контроль та управління запасами продукції, для забезпечення наявності належної кількості продукції на складі та уникнення надлишкового запасу, що може призвести до зайвих витрат. Основні етапи управління запасами представлено у табл. 15.

Пакування товарів – це процес пакування готової продукції для забезпечення її захисту та безпеки під час транспортування та зберігання, а також для зручності під час транспортування та продажу. У цьому процесі використовуються різні матеріали та методи пакування в залежності від характеристик продукції, її розміру, ваги та інших факторів. Основна ціль пакування – забезпечення безпеки та цілісності продукції, а також максимальної ефективності використання місткості транспортного засобу. Основні етапи процесу пакування представлено у табл. 16.

Таблиця 15

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ
В ТОВ «АВАНГАРД»**

Етап управління запасами	Опис
Оцінювання потреб у запасах	Визначення потреб у запасах певного обсягу, врахування обсягу попиту, аналізування динаміки зміни попиту, аналіз сезонності.
Планування замовлень	Визначення потрібних запасів продукції, розроблення графіку постачання, визначення мінімального та максимального обсягу запасів.
Контроль та моніторинг запасів	Оцінювання стану запасів, відстеження зміни обсягів запасів, контроль за терміном зберігання продукції на складі, виявлення та вирішення поточних проблем із запасами на складі.
Оптимізація управління запасами	Удосконалення системи управління запасами, зменшення кількості замовлень, оптимізація розміру запасів, впровадження інформаційних систем управління запасами.

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Таблиця 16

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПАКУВАННЯ В ТОВ «АВАНГАРД»

Етапи процесу пакування	Опис
Визначення потреб в упаковці	Визначення необхідного обсягу упаковки та матеріалів, які будуть при цьому використовуватися
Підготовка матеріалів	Замовлення матеріалів та їх підготовка до використання
Підготовка продукції	Підготовка продукції до пакування та її огляд на наявність пошкоджень
Пакування продукції	Розміщення продукції у відповідній упаковці з використанням відповідних матеріалів
Маркування	Додавання до упаковки маркування з відповідними даними про продукцію
Перевірка якості	Перевірка якості упакованої продукції перед відправленням клієнту
Зберігання та транспортування	Забезпечення правильного зберігання та транспортування упакованої продукції

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Процес доставки продукції складається з низки етапів, що включають планування маршруту доставки, підготовку продукції до транспортування, її перевезення та доставку за місцем призначення. Для забезпечення ефективної доставки, необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як відстань між складом та місцем доставки, кількість продукції, її розмір та вагу, а також строк доставки. Основні етапи доставки представлено у табл. 17.

Таблиця 17

ОСНОВНІ ЕТАПИ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «АВАНГАРД»

Етап	Опис
Планування доставки	Визначення дати та маршруту доставки, вибір виду транспорту, узгодження доставки з отримувачем.
Підготовка до доставки	Підготовка продукції до транспортування, забезпечення належної упаковки та маркування, складання необхідної супровідної документації.
Завантаження продукції	Завантаження продукції на транспорт з дотриманням правил її просторового розміщення та її убезпечення від пошкоджень.
Транспортування продукції	Перевезення продукції до місця призначення, з дотриманням маршруту та умов доставки.
Розвантаження продукції	Розвантаження продукції з транспортних засобів та перевірка на відповідність обсягу замовлення та наявність пошкоджень.
Підтвердження доставки	Підтвердження доставки та отримання продукції з боку отримувача, оформлення необхідної документації про отримання замовлення.

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Обслуговування клієнтів включає всі дії, спрямовані на забезпечення клієнтів якісним та швидким обслуговуванням і охоплює консультації з приводу продукції та послуг, обробку замовлень, розглядання скарг та рекламаций, забезпечення післяпродажного сервісу. Основна ціль обслуговування клієнтів – задоволення їхніх потреб та очікувань, забезпечення високої якості обслуговування та підтримка взаємовигідних відносин з клієнтами. Основні етапи обслуговування представлено у табл. 18.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В ТОВ «АВАНГАРД»

Етапи	Опис
Оброблення замовлення	Підготовка продукції до доставки, пакування продукції, відправлення замовлення
Доставка продукції	Організація доставки продукції до клієнта, забезпечення наявності відповідної документації та інформування клієнта про стан доставки
Післяпродажне обслуговування	Розв'язання можливих проблем, пов'язаних з продукцією, повернення продукції, надання інформації щодо гарантійного обслуговування та технічної підтримки

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Ми розглянули всі етапи процесу постачання, починаючи від аналізу потреб і закупівлі продукції до обслуговування клієнтів. Кожний етап має свої складові елементи та задачі, які мають виконані для успішного функціонування процесу в цілому. Основна ціль проекту реінжинірингу – оптимізація роботи організації. Отже, опис запропонованих під процесів процесу ланцюга постачання ТОВ «Авангард» дозволяє нам відобразити результат переосмислення даного процесу (рис. 2).

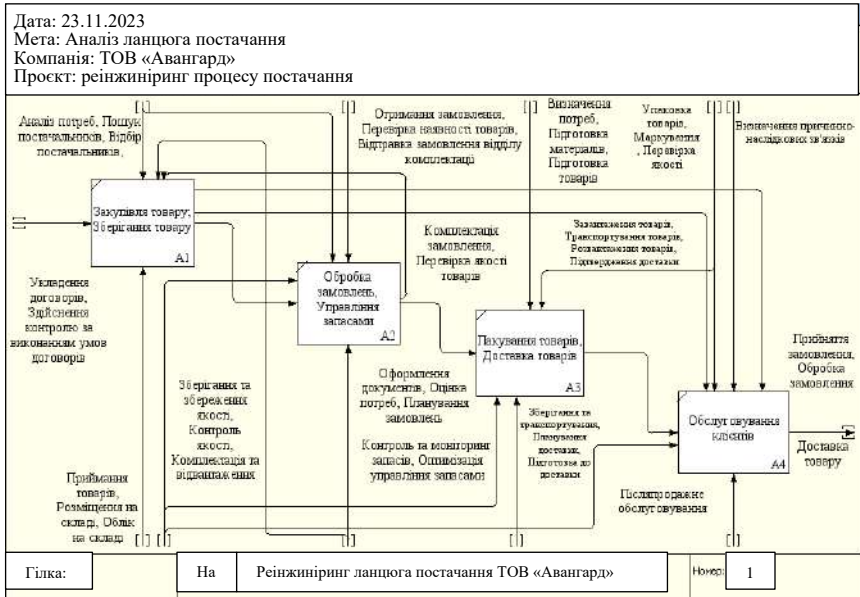


Рис. 2. Результат реінжинірингу процесу ланцюга постачання ТОВ «Авангард»

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Запропонуємо варіативний графік Гантта реалізації проекту реінжинірингу ланцюга постачання (рис. 3).

Відповідно до рис. 3, першим етапом є закупівля продукції, закладаємо на це до 5 днів. Другим етапом є зберігання продукції, що є складніше виконати, тому закладаємо до 30 днів. Третій етап – оброблення замовлень, строк його оптимізації становитиме до 7 днів. Розподіл обов’язків по проекту представлено у табл. 19.

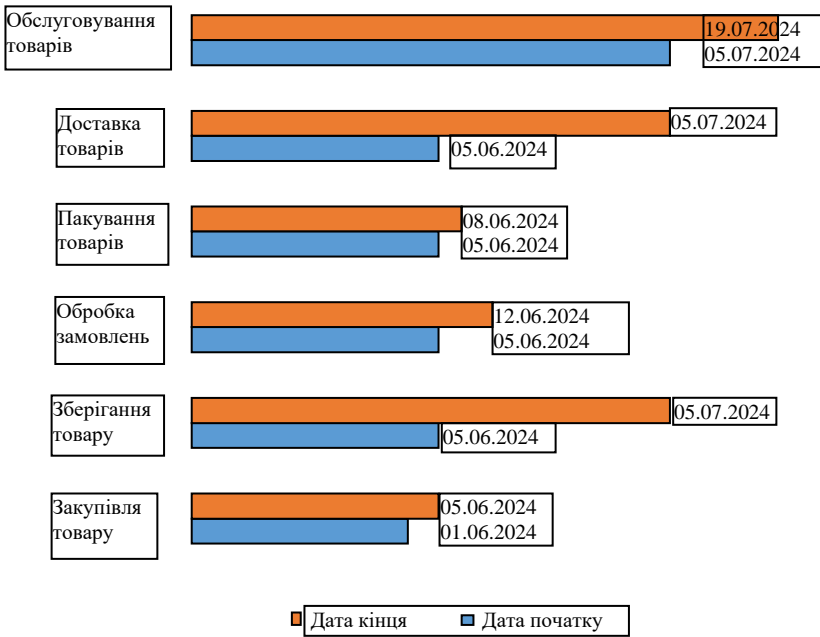


Рис. 3. Графік Гантта проекту реінжинірингу ланцюга постачання

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Розподіл обов’язків між підрозділами дозволяє зробити процеси ефективнішими та зменшити час, необхідний для виконання кожного з етапів. Крім того, це дозволяє розподілити відповідальність між різними групами працівників та забезпечити фокусування кожного підрозділу на своїх обов’язках.

**РОЗПОДІЛ ОБОВ'ЯЗКІВ ПО ПРОЄКТУ РЕІНЖИНІРИНГУ
ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАННЯ**

Етап	Відділ продажу	Склад	Відділ логістики
Закупівля продукції	Замовлення продукції	Приймання та розміщення товару на складі	—
Зберігання продукції	—	Розміщення продукції на складі	—
Оброблення замовлень	Прийом замовлень	Підготовка продукції до відвантаження	—
Пакування продукції	—	Пакування продукції	—
Доставка замовлення	—	—	Доставка продукції
Обслуговування клієнтів	Взаємодія з клієнтами	—	—

Джерело: складено автором на основі інформації організації

Очікуваними результатами реінжинірингу є: зменшення часу на оброблення замовлень та доставку продукції, що дозволяє пришвидшити оброблення та доставку продукції й забезпечити ефективніше використання ресурсів організації, зменшити фонд оплати заробітної плати; збільшення точності та правильності пакування продукції, що дозволяє зменшити обсяг пошкодженої продукції, а також зменшити час, необхідний для пакування; зменшення кількості затримок при доставці продукції, що дозволяє забезпечити вищу якість обслуговування та зменшити ризик негативного впливу затримок на репутацію організації.

Витрати на впровадження проєкту реінжинірингу ланцюга постачання ТОВ «Авангард» можуть складати від 1% до 5% від загального обороту організації. При цьому також важливо врахувати витрати на закупівлю технічних засобів, програмного забезпечення, навчання персоналу, а також можливі витрати на зміни інфраструктури. Витрати на впровадження проєкту реінжинірингу ланцюга постачання можуть бути виправданими завдяки підвищенню ефективності діяльності організації, зниженню витрат

на постачання продукції, а також підвищенню рівня задоволеності клієнтів і рівня конкурентоспроможності організації.

Отже, можна зробити висновок, що управління ланцюгом постачання продукції є важливим елементом діяльності будь-якої організації і значно впливає на її прибутковість та конкурентоспроможність на ринку. Реінжиніринг процесу ланцюга постачання може допомогти організації знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів, що позитивно позначиться на її репутації та положенні на ринку.

Viacheslav Danyiuk, Cand. Sc., Associate
Professor of Management Department Kyiv National
Economic University named after Vadym Hetman,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7788-9029>

Данилюк В'ячеслав Олексійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана,
Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7788-9029>