

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

| | |
|-------------------------------------|---|
| ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА | Менеджмент бізнес-організацій |
| ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ | 07 Управління та адміністрування |
| СПЕЦІАЛЬНІСТЬ | 073 Менеджмент |

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Ковінько Іллі Артуровича**

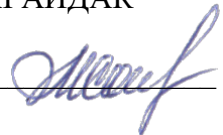


Науковий керівник: к.е.н, доцент **Данилюк В'ячеслав Олексійович**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**



Київ 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ | 5 |
| 1.1 Поняття та сутність реінжинірингу бізнес-процесів..... | 5 |
| 1.2 Управлінські аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-організації | 10 |
| 1.3 Методичний інструментарій здійснення реінжинірингу бізнес-організації..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП «АЛЕКСЕЄВСЬКА АЛІНА ОЛЕГІВНА» | 25 |
| 2.1 Загальна характеристика ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна»..... | 25 |
| 2.2 Діагностування реальних процесів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» | 33 |
| 2.3 Організаційно-економічне забезпечення проєкту реінжинірингу в ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» | 56 |
| ВИСНОВКИ | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 71 |
| ДОДАТКИ | 74 |

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена постійними змінами в економічному середовищі, необхідністю безперервно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів у відповідь на вимоги ринку. Епоха інформаційних технологій та глобалізації кидає організаціям виклики, що вимагають від них постійного перегляду та оптимізації своїх внутрішніх процесів. В цьому контексті, реінжиніринг бізнес-процесів виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє організаціям радикально переосмислити та покращити свої ключові процеси для забезпечення вищої ефективності, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів, коли більш типові способи розширення такі як найм більшої кількості співробітників або оновлення технологічної бази стають неможливими. Даний підхід вивчали такі науковці як М. Хаммер та Дж. Чампі, що першими почали розбудовувати поняття реінжинірингу бізнес-процесів, М. Робсон та Ф. Уллах, які досліджували та приділяли увагу причинам й передумовам його застосування, П. Страсман, який досліджував умови та обставини виникнення даного підходу, О. Виноградова, яка вивчала специфіку саме практичного використання реінжинірингу бізнес-процесів, С. Яковенко, що досліджував вплив змін, які приносить даний підхід в організації, де він провадиться.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів організації.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних **завдань**:

1. Визначити поняття і сутність реінжинірингу бізнес-процесів організації.
2. Дослідити управлінські аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-організації.
3. Проаналізувати методичний інструментарій здійснення реінжинірингу

бізнес-організації.

4. Дати загальну характеристику діяльності організації ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна».

5. Діагностувати наявні процеси ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна».

6. Розробити організаційно-економічне забезпечення проєкту реінжинірингу ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна».

Об'єктом дослідження виступають відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси розроблення та імплементації проєкту реінжинірингу бізнес-процесів організації.

Методи дослідження: аналіз наявних процесів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна», моделювання процесів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» за допомогою нотації IDEF0, спостереження за функціонуванням процесів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна», інтерв'ю з підрядниками ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна», узагальнення стану процесів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» задля виявлення проблем та пропонування їх рішень, за допомогою реінжинірингу.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості проведення запропонованого в роботі реінжинірингу бізнес-процесів на практиці, шляхом початкового тестування змістовних пропозицій окремо, точково, та аналізі їх ефективності з подальшою корекцією, орієнтуючись на практичний досвід, що дозволить повністю або частково ввести надану пропозицію в роботу ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» та підвищити ключові показники ефективності її діяльності.

Інформаційна база дослідження: докторські дисертації, наукові статті, монографії, тези доповідей, іноземна наукова література, внутрішня документація бази дослідження, інтернет-джерела.

Структура роботи складається з: 64 сторінки, 12 таблиць, 9 рисунків, списку літератури з 31 найменуванням, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Поняття та сутність реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів – це комплексне поняття, що було розглянуто великою кількістю науковців з різних сторін. Найхарактернішими рисами реінжинірингу бізнес-процесів є його фундаментальність, радикальність, кардинальність та спрямованість на процеси. Суть реінжинірингу полягає не просто в оптимізації або модифікації процесів, а у повному їх переосмисленні та перебудові, з урахуванням потреб клієнтів та цілей організації [3]. У таблиці 1.1 наведено варіації визначення реінжинірингу бізнес-процесів.

Таблиця 1.1 – Визначення реінжинірингу бізнес-процесів [26, 28, 30, 5, 21]

| Автор | Визначення | Коментар |
|----------------------------------|---|--|
| М. Хаммер, Дж. Чампі [26, с.11]. | Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність. | Це визначення є найпоширенішим та первинним, його автори - творці поняття реінжиніринг. У визначенні розкривається сутність та мета реінжинірингу. |
| М. Робсон, Ф. Уллах [28, с.4]. | Реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувалися схеми поліпшення процесів не в змозі. | У даному визначенні опір йде на причини використання реінжинірингу, для яких випадків його використовують. Таке розкриття значення реінжинірингу є цінним для бачення поняття з різних сторін. |
| П. Страсман [30, с.2]. | Реінжиніринг бізнес-процесів – це новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації. | П. Страсман визначив реінжиніринг зі сторони умов та обставин його виникнення. |
| О. Виноградова [5, с.3]. | Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності. | Дане визначення орієнтується на те, що реінжиніринг є саме науково-практичним підходом. Цей аспект слугує уточненням до первинного визначення М. Хамера та Дж. Чампі. |
| С. Яковенко [21, с.2]. | Реінжиніринг є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення. | У цьому визначенні акцент зроблено на масштабність змін реінжинірингу, розуміння його як інструменту, який має бути застосований при невідомості типових методів удосконалення. |

З таблиці 1.1 можна зробити висновок, що надані визначення ніяким чином не протирічають один одному, а, скоріше, доповнюють або розкривають поняття реінжинірингу бізнес-процесів з різних сторін. Визначення М. Хаммера та Дж. Чампі є найбільш загальним та характеризує мету та фундаментальність підходу, тоді як М. Робсон та Ф. Уллах розкривають саме обставини використання реінжинірингу бізнес-процесів. П. Страсман виділяє умови й характеризує часовий проміжок його виникнення, а О. Виноградова та С. Яковенко концентруються на меті та призначенні реінжинірингу бізнес-процесів в конкретній ситуації і для конкретних цілей.

Кожне з визначень є обґрунтованим та цінним для розуміння поняття, але зазначені іноземні автори вносять абсолютно окремі від первинного терміну значення, тоді як згадані вітчизняні автори, в більшій мірі, варіюють оригінальне визначення М. Хаммера та Дж. Чампі, додаючи до нього певні аспекти.

Роль реінжинірингу бізнес-процесів полягає в фундаментальному переосмисленні та радикальній перебудові чи зміні бізнес-процесів в організації, з метою досягнення суттєвих покращень у ключових показниках діяльності, таких як:

- Підвищення якості, що зумовлено покращенням якості продукції та послуг, за рахунок спрощення процесів та усунення помилок [1]¹.
- Збільшення швидкості, завдяки прискоренню процесів, що призводить до швидшого обслуговування клієнтів та виходу нових продуктів на ринок, надання послуг [13].
- Зниження витрат, завдяки усуненню неефективності та дублюванню процесів [13].
- Збільшення задоволеності клієнтів, через кращу якість, швидкість та зниження цін, що зумовлює появу більш задоволених клієнтів [13].
- Підвищення конкурентоспроможності, що стає можливим завдяки значним конкурентним перевагам, нижчим витратам, кращій якості та швидшому

¹[1] Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»: станом на 16.10.2020 / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 45, ст.434

виході на нові ринки, тобто покращень, які уможлиблює реінжиніринг бізнес-процесів [13].

Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів:

- **Фундаментальність.** Реінжиніринг бізнес-процесів зумовлює перегляд самих основ існування організації. Метою реінжинірингу бізнес-процесів є виключення всього непотрібного, зайвого, неефективного й концентрацію на релевантніших шляхах вирішення тих самих щоденних задач [2].

- **Радикальність.** Це зміна речей у їх корені, відмова від усіх існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання задач [4].

- **Кардинальність (суттєвість змін).** Реінжиніринг бізнес-процесів виправданий лише у випадках, коли потрібно здійснити серйозний прорив; неповні покращення потребують обережного підходу, а суттєві зміни можливі лише за рішучих дій, таких як відкидання застарілих, неефективних елементів на користь нового та життєздатного [2].

- **Орієнтація на бізнес-процеси.** Спрямованість на бізнес-процеси, а не на окремі функції. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє відмовитись від складної ієрархічної системи управління, замінюючи її більш пласкою. Замість окремих функцій організація керується бізнес-процесами, які є основними для клієнтів [19].

Властивості реінжинірингу бізнес-процесів:

- **Відмова від неефективних правил та методів і відновлення бізнес-процесу з самого початку** [8].

- **Скептицизм щодо діючих систем, структур і процедур організації та радикальна перебудова способів ведення бізнесу** [8].

- **Результатом реінжинірингу бізнес-процесів завжди є значні зміни ключових показників діяльності, які суттєво відрізняються від попередніх (іншими словами, якщо результати діяльності організації погіршилися не сильно, то реінжиніринг не потрібен)** [5].

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є суттєве покращення спроможності організації реагувати на зміни вимог споживачів при одночасному скороченні всіх видів витрат. Це передбачає зміну логіки управління організацією

на орієнтацію на процеси, внесення радикальних та необоротних змін у її діяльність з метою зробити її більш конкурентоспроможною та пристосованою до виживання в умовах мінливого зовнішнього середовища [11]. У таблиці 1.2 вказано й описано типові напрями реінжинірингу бізнес-процесів.

Таблиця 1.2 – Напрями реінжинірингу бізнес-процесів

| Напрямок реінжинірингу | Характеристика |
|---|--|
| Горизонтальне стискання процесів | Об'єднання кількох процедур в одну, спрямоване на зменшення помилок, перевірок і впливу управління, а також на мінімізацію числа узгоджень. |
| Вертикальне стискання процесів | Надання виконавцям більших повноважень для прийняття самостійних рішень, що сприяє підвищенню їх ролі в організації і приносить значну віддачу. |
| Перехід від функціональних підрозділів до команд процесів | Формування бригад для реалізації та керування бізнес-процесами спрощує процеси і робить завдання виконавців складнішими, що призводить до зміни функцій менеджерів з контролерів до менеджерів-тренерів. |
| Скорочення кількості управлінських впливів | Надання в підпорядкування більшої кількості підлеглих менеджеру-тренеру дозволяє скоротити кількість управлінських рівнів та спростити ієрархічну структуру. |
| Збільшення лідерської ролі менеджера | Виконання менеджерами ролі лідера сприяє укріпленню переконань та цінностей у виконавців, зосереджуючи увагу на успішній роботі команди. Так як успіх, в більшості, залежить саме від них. |
| Варіативність виконання технологічних процесів | Існування різних варіантів виконання бізнес-процесів, які розпочинаються з етапу перевірки, допомагає визначити найбільш прийнятний варіант у конкретній ситуації. |
| Використання централізованого і децентралізованого підходів | Можливість організацій діяти повністю автономно на рівні підрозділів завдяки сучасним технологіям, зберігаючи можливість використання централізованих даних. |
| Зменшення виходів з процесу | Вилучення зайвих виходів процесів, які не потребують порівняння з іншими входами, спрямоване на зменшення кількості непотрібних перевірок, що не додають цінності продукції або послугам. |
| Усунення зайвих або довгих потоків | Максимальна увага до впровадження паралельних операцій в процес, що дозволяє прискорити його і уникнути зайвої та неефективної праці. Відхід від послідовності операцій бізнес-процесу. |
| Скорочення ресурсів для реалізації процесу | Скорочення ресурсів шляхом вивільнення працівників та об'єднання функцій, що призводить до виходу певних підрозділів за межі бізнес-процесу. |
| Делегування | Передача повноважень від високооплачуваних співробітників до менш оплачуваних, а також делегування процесів від робітників до спеціалізованої інформаційної системи, що виконує завдання майже без витрат часу і ресурсів. |

Джерело: складено автором на основі [15, с.113]

З таблиці 1.2 випливає, що існує велике розмаїття напрямків реінжинірингу бізнес-процесів. Зазвичай, вибір напрямків обирається на початкових етапах, але вони можуть бути змінені/додані вже в процесі впровадження.

Організаціям слід проводити реінжиніринг за таких умов:

- Якщо вони переживають глибоку кризу з високим рівнем витрат та масовою відмовою споживачів від продукції [6].
- Якщо вони працюють ефективно, проте мають погані прогнози щодо майбутньої діяльності [6].
- Якщо вони планують реструктурувати свою діяльність через зміни власності, асортименту товарів тощо [1].
- Якщо вони ставлять за мету прискорене нарощування відстані від конкурентів та створення унікальних конкурентних переваг [20].

Типові результати реінжинірингу бізнес-процесів включають: об'єднання кількох посад в одну (горизонтальне згорання), призначення спеціалізованих працівників або формування спеціальних команд; робочі процеси, де працівники приймають рішення самостійно; виконання етапів процесу у логічній послідовності; наявність кількох варіантів певного процесу; виконання роботи в місцях, де це має сенс; зменшення кількості перевірок і контролю [2]²; мінімізація обсягу звірянь; призначення одного контактного менеджера; збалансоване поєднання централізованих та децентралізованих дій; створення новітнього, раніше не використовуваного рішення [22].

²[2] Закон України «Про інноваційну діяльність»: станом на 31.03.2023 / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266

1.2 Управлінські аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-організації

У реінжинірингу бізнес-процесів має місце ряд управлінських аспектів, що відіграють критичну роль у забезпеченні успіху впровадження реінжинірингу бізнес-процесів та подальшого функціонування перепроєктованих бізнес-процесів. Дані аспекти включають учасників та їх функції, а також етапи реінжинірингу бізнес-процесів та її структуру [9].

Обов'язковими учасниками реінжинірингу бізнес-процесів є:

Керівний комітет. Відіграє роль контрольно-управлінського органу та підпорядковується керівнику проекту реінжинірингу бізнес-процесів. Керівний комітет забезпечує зовнішнє (формальне) керівництво проектом. Формується вищим керівництвом організації [27].

Лідер проекту. Вищий менеджер, якому доручено керувати реінжинірингом бізнес-процесів на всіх етапах. Він персонально несе відповідальність за його проведення, повністю розуміє завдання реінжинірингу, його складність і обсяг, а також, в значній мірі, забезпечує успіх проекту своєю енергією, здібністю надихнути підлеглих до виконання поставлених завдань. Саме тому лідер проекту не може бути призначений формально без повного розуміння необхідності та можливостей реінжинірингу, а також готовності відвести основний робочий час на нього [16].

Власники бізнес-процесів. Майбутні адміністратори бізнес-процесів, щодо яких проводиться реінжиніринг. Вони забезпечують проєкт необхідними ресурсами в межах кожного конкретного бізнес-процесу. Зазвичай, вони призначаються лідером проекту з числа лінійних керівників або функціональних підрозділів, з яких, у майбутньому, планується формування процесних груп. Найчастіше власником бізнес-процесу є людина, що була безпосередньо задіяна у бізнес-процесі ще до його реінжинірингу [27].

Команда реінжинірингу бізнес-процесів (проєктна група). Складається з групи співробітників, які безпосередньо здійснюють проєкт. У склад команди

реінжинірингу бізнес-процесів можуть входити представники постачальників, консультантів та власників нових процесів. Ядро команди має бути незмінним. Члени команди повинні працювати над проектом реінжинірингу бізнес-процесів більше 50% свого робочого часу. Кількість команд реінжинірингу бізнес-процесів мусить відповідати кількості бізнес-процесів, які перебудовуються. У команді реінжинірингу рекомендується збалансоване співвідношення внутрішніх і зовнішніх фахівців в пропорції 3 до 1, при загальній кількості команди від 7 до 10 осіб [27]. У склад команди реінжинірингу бізнес-процесів входять:

- Внутрішні фахівці. Працівники організації та його структурних підрозділів, які беруть участь у впровадженні бізнес-процесів [27].
- Зовнішні фахівці. Працівники загальносистемних підрозділів, таких як відділи інформаційних технологій, планування і контролю, логістики або зовнішні консультанти [27].

Методологічний центр. Формується із представників загальносистемних підрозділів організації, таких як відділи інформаційних технологій, планування та контролінгу, або з можливим залученням консалтингових фірм. Для методично-інформаційної підтримки реінжинірингу бізнес-процесів [17].

Без перелічених вище учасників – успішне впровадження реінжинірингу бізнес-процесів є неможливим. Необхідна тісна робота спеціалістів і правильне розподілення функцій та відповідальності між учасниками. У таблиці 1.3 наведено функції всіх перелічених учасників реінжинірингу бізнес-процесів.

В загальному, реінжиніринг бізнес-процесів поділяється на стадії системного аналізу і системного синтезу. Під час системного аналізу виявляються недоліки існуючої системи, щоб сформулювати потреби в новій організації бізнес-процесів та оцінити економічну доцільність перепроєктування. На стадії системного синтезу розв'язуються проєктні завдання, включаючи визначення конфігурації бізнес-процесів і архітектури, що підтримує організаційну структуру та інформаційну систему організації [31].

Таблиця 1.3 – Функції учасників реінжинірингу бізнес-процесів

| Учасники | Функції |
|--------------------------|--|
| Керівний комітет | <ol style="list-style-type: none"> 1. Виділення ресурсів організації на проведення реінжинірингу бізнес-процесів; 2. Нагляд за виконанням усіх етапів відповідно до розробленого графіку робіт; 3. Визначення області бізнес-процесів, які переорганізуються; 4. Інформування акціонерів та клієнтів організації про хід реінжинірингу бізнес-процесів; 5. Поєднання цільових орієнтирів реінжинірингу бізнес-процесів зі стратегічними цілями організації (за допомогою призначення підходящого лідера проекту, інтегрування проекту реінжинірингу бізнес-процесів з програмою розвитку організації). |
| Лідер проекту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Особисте включення і залучення на всіх етапах реінжинірингу, здатність приймати рішення в будь-який момент часу; 2. Отримання та використання ресурсів; 3. Вирішення конфліктів між власниками бізнес-процесів задіяних в реінжинірингу і командами реінжинірингу бізнес-процесів; 4. Взаємодія з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, в тому числі з керівним комітетом; 5. Адаптація організаційної структури до новостворених бізнес-процесів; 6. Підбір, навчання та контроль (координація роботи) персоналу (власників бізнес-процесів, груп реінжинірингу, методологічних центрів); 7. Планування, контроль і прийняття робіт по реінжинірингу бізнес-процесів. |
| Власники бізнес-процесів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Посередництво між групою реінжинірингу та колективом підрозділів організації, що продовжують функціонувати; 2. Забезпечення членів групи реінжинірингу необхідною інформацією про функціонування організації; 3. Роз'яснення підлеглим співробітникам суті зміненої методики роботи. 4. Забезпечення проекту реінжинірингу бізнес-процесів необхідними ресурсами. |
| Команда реінжинірингу | <ol style="list-style-type: none"> 1. Детальне розроблення нових процесів, створення альтернатив; 2. Встановлення показників ефективності ; 3. Формулювання плану реалізації; 4. Розроблення та впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів. |
| Методологічний центр | <ol style="list-style-type: none"> 1. Координація роботи команд реінжинірингу бізнес-процесів; 2. Забезпечення команд реінжинірингу бізнес-процесів необхідною методологією, інструментарієм та типовими рішеннями; 3. Аналіз ефективності реорганізованих бізнес-процесів шляхом їх моделювання на етапі розробки проекту; 4. Вивчення статистики, отриманої з функціонуючої інформаційної системи, на етапі впровадження проекту. |

Джерело: складено автором на основі [27, с.113]

З таблиці 1.3 випливає, що кожен учасник реінжинірингу має власні функції та обов'язки, що безпосередньо впливають на їх відносини, координацію роботи,

ефективність учасників, а також всі інші складові, що є важливими на всіх стадіях реінжинірингу бізнес-процесів. Виходячи з вказаних стадій реінжинірингу бізнес-процесів (див. п.п. 1.2), на рисунку 1.1 проілюстровано схему реінжинірингу бізнес-процесів із наявними стадіями та етапами.

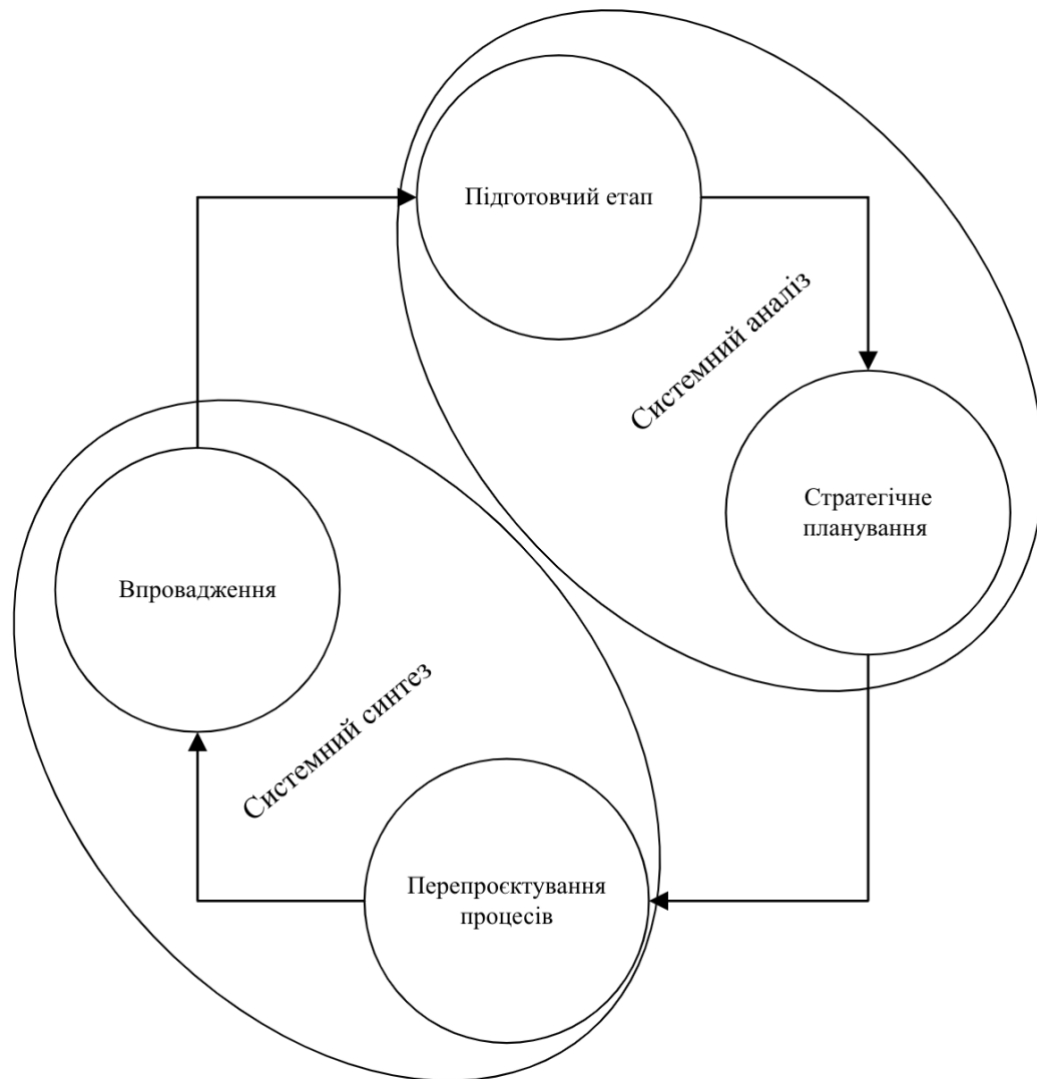


Рисунок 1.1 – Етапи реінжинірингу бізнес-процесів.

Джерело: складено автором на основі [12]

З рисунку 1.1 випливає, що реінжиніринг бізнес-процесів має чотири етапи впровадження, нижче детально розглянуто кожен з них:

- **Перший етап реінжинірингу бізнес-процесів - це підготовчий етап.** Перед вибором конкретної стратегії змін, керівництво повинно провести докладну перевірку всіх наявних ресурсів організації, відібрати ті, що будуть задіяні для

проведення значних змін, визначити їх напрям. На цьому етапі потрібно підготувати та ухвалити рішення про початок процесу змін. Керівництво також має визнати необхідність кардинальних змін, детально пояснивши персоналу причини майбутніх трансформацій. Крім того, важливо інформувати як працівників, так і клієнтів, постачальників та інших зацікавлених осіб про доцільність впровадження жорстких, можливо, непопулярних заходів у цьому процесі. Необхідно постійно наголошувати на користі змін як на підготовчому етапі, так і на кожній стадії процесу реінжинірингу бізнес-процесів [13].

- **Другий етап реінжинірингу бізнес-процесів - це стратегічне планування.** У цьому етапі вище керівництво має визначити основну мету та завдання реінжинірингу бізнес-процесів, а також створити керівний комітет, який буде відбирати найкращі інноваційні проекти. Цей комітет виступатиме як організатор процесу реінжинірингу бізнес-процесів і буде відповідальний за формування внутрішніх робочих груп для проведення аналізу впровадження процесу реінжинірингу, а також за розробку рекомендацій щодо перепроєктування і реструктурування організації. Разом із керівництвом, цей комітет повинен визначити пріоритетні напрями та послідовність процедур реінжинірингу бізнес-процесів, керуючись існуючими і прогнозними потребами споживачів [16].

- **Третім етапом реінжинірингу є перепроєктування процесів.** Цей етап включає три основні фази: спочатку проводиться картографування процесів, потім - оцінка потреб споживачів і посередників, а на завершальній стадії - передбачення наслідків розвитку процесів.

Під час картографування складається горизонтальна блок-схема, яка показує послідовність дій, відповідальних осіб, терміни виконання, а також рішення, які приймаються для забезпечення кінцевого отримання продукту або послуги клієнтом. За результатами картографування необхідно зібрати ряд даних, включаючи якість наданих послуг, тривалість циклу, продуктивність та витрати [10].

Наступним іде аналіз тенденцій змін у вподобаннях та потребах клієнтів. Цю інформацію можна отримати шляхом прямого спілкування зі споживачами

(наприклад, проводячи опитування). Важливо ретельно вивчити середовище, в якому функціонує ця аудиторія, використовуючи сучасні маркетингові методики. Потрібно з'ясувати та врахувати динаміку ринку та потреби клієнтів. Вимоги клієнтів повинні бути визначені за допомогою певних інструментів оцінки. Після цього розробляються альтернативні варіанти проєктних ідей та рішень, і застосовуються групові методи прийняття рішень для вибору найкращих концепцій проєктів [29].

Останнім є прогнозування розвитку бізнес-процесів. Після оцінки і вибору найкращого (ідеального) варіанту розвитку бізнес-процесу необхідно представити інформацію про можливість повного задоволення потреб споживачів та про те, яким чином буде забезпечена конкурентоспроможність всієї організації. Це прогнозування включає визначення основних внутрішніх бізнес-процесів, особливості використання ресурсного потенціалу, досягнення певного рівня продуктивності праці та інше. Ці характеристики мають забезпечити успішну реалізацію всіх нових бізнес-процесів, які планується впровадити в організації. Крім того, важливо визначити якісні характеристики бізнес-процесів, які сприятимуть задоволенню потреб і очікувань клієнтів. Перепроектування повинно базуватися на інноваційних технологіях, ефективному управлінні ресурсами та сучасних підходах до навчання та переосвіти персоналу організації. Плани з перепроектування процесів повинні бути задокументовані та затверджені [7].

- **Четвертий етап - впровадження.** Керівний комітет передає повноваження групі реінжинірингу, що відповідає за виконання проєкту. У зв'язку зі складністю перепроектування, необхідно утворити спеціальну команду для реалізації переходу до нових бізнес-процесів. Одним з головних викликів на цьому етапі є управління стресом персоналу, який виникає внаслідок змін. Команда, яка відповідає за перехід до нових процесів, має передбачати можливий стрес та вжити заходів для пом'якшення його та його наслідків. Четвертий етап завершується розробкою формального плану, включаючи визначення бюджету, що є останнім кроком у впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів [20].

Типовим складом робіт з реінжинірингу бізнес-процесів є:

1. Створення майбутнього образу організації. Візюнування її бажаного стану, яке здійснюється в межах загальної стратегії [10].
2. Оцінювання поточного стану організації, створення моделі наявної на даний момент організації. Створюється опис та документація для основних бізнес-процесів, здійснюється оцінювання їх ефективності. Також відтворюється система дій та робіт, з допомогою яких організація досягає поставлених цілей [10].
3. Створення моделі майбутньої організації. Проводиться перепроєктування наявної організації, тобто відбувається прямий реінжиніринг (розробка нової організації) [10].
4. Перепроєктування вибраних бізнес-процесів організації. Відбувається пошук технологій, способів їх впровадження, а також створюються ефективніші робочі процедури (з них складаються бізнес-процеси) [10].
5. Створення оновлених функцій персоналу. Ідентифікується найбільш підходяща систем мотивації, створюються команди з визначеними ролями та відповідальністю. Змінюються робочі інструкції, впроваджуються заходи щодо навчання та перенавчання спеціалістів [10].
6. Розроблення інформаційних систем, необхідних для реінжинірингу. Створюється доступна для усіх співробітників інформаційна система, виділяється або закуповується необхідне обладнання, програмне забезпечення [24].
7. Тестування створеної моделі. Тобто до повноцінного її застосування відбувається точкове застосування моделі [20].
8. Впровадження новоствореної моделі організації у реальність. Тут модель застосовується у повному обсязі, що є одним з найвідповідальніших моментів реінжинірингу бізнес-процесів та потребує динамічної адаптації, підлаштування організації до даних змін [20].

1.3 Методичний інструментарій здійснення реінжинірингу бізнес-організації

Реінжиніринг бізнес-процесів, за час свого існування, отримав багато варіацій, що вводили нові змінні в даний підхід, пріоритезували різні його аспекти та пропонували новітні рішення. Нижче розглянуто фундаментальну для реінжинірингу методологію М. Хамера та Дж. Чампі, сфокусовану на важливості інформаційних технологій методологію Т. Давенпорта та Дж. Шорта й усесторонню методологію життєвого циклу реінжинірингу бізнес-процесів, за авторства М. Чена, що спробував зібрати у ній найкращі практики вже існуючих методологій.

Методологія М. Хаммера та Дж. Чампі. Майкл Хаммер і Джеймс Чампі запропонували всебічну модель реінжинірингу в 1991 році, основними етапами якої є мобілізація, діагностика, перепроєктування та реалізація. Вони визначають реінжиніринг бізнес-процесів як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність» [26, с.11] (як зазначено в таблиці 1.1).

Припускається, що замість того, щоб спочатку визначити проблему, а потім шукати та оцінювати різні рішення для неї, ефективніше спочатку визначити потужне рішення, а потім шукати проблеми, які воно може вирішити. Оскільки реінжиніринг стосується інновацій, а не автоматизації, однією з його найскладніших частин є знаходження нових можливостей для застосування наявних технологій [27].

Нижче наведено етапи, що входять до даної методології:

1. Мобілізація - вище керівництво, яке запускає процес, повинне долучити, пояснити існуюче становище та переконати залучених до реінжинірингу бізнес-процесів співробітників у необхідності впровадження реінжинірингу бізнес-процесів [27].

2. Діагностика - основною діяльністю, що формує перепроєктування, є точне визначення бізнес-процесів у всіх функціональних підрозділах. Інформація, зібрана за допомогою усіх залучених підрозділів, може допомогти у розробці діаграм потоків бізнес-процесів для візуалізації, виявлення дублювань та пропонування коригувань там, де це необхідно. Після визначення проблемних областей можна легко ізолювати їх, саме за допомогою глибокого аналізу [27].

3. Перепроєктування – етап створення нових та кардинального перетворення існуючих бізнес-процесів. Під час перепроєктування слід надавати пріоритет бізнес-процесам, які можна легко оновити та які можуть принести значну користь від оновлення [27].

4. Реалізація - це фаза впровадження, на якій нові, перепроєктовані бізнес-процеси вводять у використання. Після введення здійснюється постійний моніторинг та вирішення різноманітних питань щодо корегування ефективності та результатів оновленого бізнес-процесу [27].

На думку авторів, інформаційні технології відіграють вирішальну роль у реінжинірингу бізнес-процесів, особливо коли їх використовують для оскарження припущень, властивих робочим бізнес-процесам, які існували задовго до появи сучасних комп'ютерних та комунікаційних технологій.

Вимірювання ключових показників реінжинірингу залежить від призначення бізнес-процесу що перепроєктовується, метрики можуть включати:

- Точність замовлень. Цей показник вимірює відсоток замовлень, які були виконані без помилок. Він може включати такі аспекти, як не браковані продукти, кількість та ціна. Інтерпретувати даний показник потрібно так: чим більший відсоток замовлень, що було виконано без помилок, тим більша ефективність перепроєктованого бізнес-процесу [27].

- Час доставки. Цей показник вимірює час, який знадобився для доставки продукту або послуги клієнту. Він може включати час обробки замовлення, час доставки та час налагодження. Інтерпретувати даний показник варто так: чим менший час доставки продукту або послуги, тим ефективнішим є перепроєктований бізнес-процес [27].

- Рівень дефектів. Цей показник вимірює відсоток продукції або послуг, які не відповідають очікуванням клієнта. Він може включати дефекти матеріалів, виготовлення або обслуговування. Інтерпретація показника така: чим більший відсоток продукції або послуг, що не відповідають очікуванням клієнта, тим менш ефективним є перепроєктований бізнес-процес [27].

- Утримання клієнтів. Цей показник вимірює відсоток клієнтів, які продовжують купувати продукти або послуги компанії з часом. Він може бути виміряний за допомогою таких показників, як повторні покупки, частота використання або рівень задоволеності клієнтів. Інтерпретація показника: чим більше відсоток клієнтів, що продовжують купувати – тим ефективнішим є перепроєктований бізнес-процес [27].

- Вартість. Цей показник вимірює загальні витрати на виконання бізнес-процесу. Він може включати такі аспекти, як витрати на матеріали, робочу силу та накладні витрати. Інтерпретація показника: чим менші загальні витрати на виконання бізнес-процесу – тим ефективнішим є перепроєктований бізнес-процес [27].

- Продуктивність. Цей показник вимірює обсяг роботи, який виконується за певний проміжок часу. Він може бути виміряний за допомогою таких показників, як кількість одиниць продукції, вироблених за годину, або кількість клієнтів, обслужених за день. Інтерпретація показника: чим більшим є обсяг роботи, який виконується за певний проміжок часу – тим ефективнішим є перепроєктований бізнес-процес [27].

- Якість. Цей показник вимірює загальний рівень якості продукції або послуги. Він може включати такі аспекти, як відповідність очікуванням клієнта, надійність і довговічність. Інтерпретація показника: чим більшим є рівень якості продукції або послуги - тим ефективнішим є перепроєктований бізнес-процес [27].

Методологія Т. Давенпорта та Дж. Шорта. Т. Дайвенпорт і Дж. Шорт відводять інформаційним технологіям центральне місце в реінжинірингу бізнес-процесів. Вони визнають існування рекурсивного зв'язку між інформаційними можливостями та реінжинірингом бізнес-процесів. Це означає, що інформаційні технології слід розглядати з точки зору того, як вони підтримують нові або перероблені бізнес-процеси. І навпаки, бізнес-процеси та їхнє вдосконалення слід розглядати з точки зору можливостей, які можуть забезпечити інформаційні технології. Попри акцент на інноваціях та технологіях, вони визнають важливість організаційних питань та питань людських ресурсів щодо управління змінами та пропонують використовувати традиційні підходи управління, такі як планування, керівництво, прийняття рішень та спілкування [24].

Перші три етапи доволі подібні до методології М. Хаммера та Дж. Чампі. Відмінності починаються після четвертого етапу.

Нижче наведено етапи, що входять до даної методології:

1. Розвиток бізнес-бачення та цілей бізнес-процесів. На цьому етапі визначаються цілі та бізнес-бачення організації. Бізнес-бачення передбачає конкретні цілі для перепроєктування бізнес-процесів, задля таких цілей: зниження витрат, скорочення часу (виробництва, виконання бізнес-процесу тощо), якість (продукції, робіт, послуг), якість робочого життя та якість навчання співробітників. Задачі пріоритезуються, встановлюються амбітні цілі. Важливо зазначити, що в даному підході зусилля з перепроєктування не спрямовані на покращення показників, вони спрямовані на сприяння реалізації бачення та цілей організації [24].

2. Визначення процесів для перепроєктування. Найважливіші бізнес-процеси визначаються та пріоритезуються відповідно їхньому потенціалу до перепроєктування. Ключові бізнес-процеси визначаються або шляхом визначення та пріоритезації всіх бізнес-процесів (вичерпний підхід), чи шляхом визначення важливих бізнес-процесів або таких, що суперечать бізнес-баченню чи цілям, що було поставлено цим же або суміжним бізнес-процесам (підхід із високим впливом) [24].

3. Розуміння та вимірювання існуючих бізнес-процесів. Тут вивчається функціональність обраного бізнес-процесу, а його ефективність вимірюється за конкретними цілями реінжинірингу. На даному етапі важливо, щоб проєктувальники мислили інноваційно та не обмежувалися й не перебували під впливом аналізу поточної ситуації [24].

4. Визначення важелів інформаційних технологій. Інформаційних технології є потужним інструментом не тільки для підтримки бізнес-процесів, але й для створення нових варіантів їх проєктування, тому він має власний етап у даному методі [25].

5. Проєктування та побудова прототипу бізнес-процесу. Останнім кроком у зусиллях з перепроєктування є проєктування нового бізнес-процесу. Фактичний дизайн нового бізнес-процесу слід розглядати як прототип, і слід очікувати наступних ітерацій. Під час проєктування та створення прототипу враховуються три ключові фактори та тактики [24]:

- Використання інформаційних технологій як інструменту проєктування.
- Розуміння загальних критеріїв проєктування.
- Створення організаційних прототипів [24].

Нижче описано показники, що вимірюються за методологією Т. Давенпорта та Дж. Шорта на різних етапах реінжинірингу:

- Час циклу. Час, необхідний для завершення бізнес-процесу. Як інтерпретувати: чим менший час необхідний для завершення бізнес-процесу тим ефективнішим є бізнес-процес [24].

- Вартість бізнес-процесу. Загальна вартість виконання бізнес-процесу. Як інтерпретувати: чим меншою є загальна вартість виконання, тим ефективнішим є бізнес-процес [24].

- Якість бізнес-процесу. Рівень якості виходів бізнес-процесу. Як інтерпретувати: чим вищою є якість виходів процесу (товарів, послуг, робіт), тим ефективнішим є бізнес-процес [24].

- Задоволеність клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів результатами бізнес-процесу. Як інтерпретувати: чим вищим є рівень задоволеності клієнтів результатами бізнес-процесу, тим ефективнішим є бізнес-процес [24].

- Задоволеність співробітників. Рівень задоволеності співробітників бізнес-процесом. Як інтерпретувати: чим вищим є рівень задоволеності співробітників результатами бізнес-процесу, тим ефективнішим є бізнес-процес [24].

- Цілі бізнес-процесу. Очікувані результати нового бізнес-процесу. Як інтерпретувати: чим більше цілей досягнуто після реінжинірингу бізнес-процесу та в чим повнішому обсязі, тим ефективнішим є перепроєктований бізнес-процес [24].

- Вплив на показники ефективності. Очікуваний та фактичний вплив нового бізнес-процесу на показники ефективності. Як інтерпретувати: порівнявши очікуваний та фактичний результат показників ефективності можна визначити наскільки здійснення реінжинірингу бізнес-процесів було виправданим [24].

- Ризики проекту. Потенційні ризики, пов'язані з реалізацією нового проекту бізнес-процесу. Як інтерпретувати: чим вищими є ризики впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, тим зваженіше керівництво організації повинне приймати рішення щодо його впровадження [24].

Методологія життєвого циклу реінжинірингу бізнес-процесів. Усестороння методологія реінжинірингу бізнес-процесів, яка базується на найкращих практиках багатьох інших існуючих методологій, сформувала підхід до реінжинірингу бізнес-процесів з точки зору життєвого циклу. Цей метод, розроблений Чоуманом М. з Університету Джорджа Мейсона, розбиває проект реінжинірингу бізнес-процесів на взаємопов'язані етапи. Цілі та результати кожного з цих етапів чітко визначені та регулюються структурованими методами та інструментами реінжинірингу бізнес-процесів.

Етапи, що входять до даної методології такі:

1. Бачення бізнесу. Для того, щоб конкурувати на глобальному динамічному ринку, будь-якому суб'єкту господарювання необхідно мати чітке довгострокове бачення. Лише наявність як практичного так і футуристичного

бачення може створити продуктивні плани реінжинірингу. Воно має бути розроблено з урахуванням внесків усіх залучених сторін [23].

2. Ідентифікація. Інформація, зібрана з усіх внутрішніх та міжвідомчих відділів, допоможе визначити та ізолювати проблемні області, які потребують змін. За це завдання відповідає команда реінжинірингу, за допомогою мапування процесів [23].

3. Аналіз. Після визначення та вибору бізнес-процесу для перепроєктування команда реінжинірингу повинна провести ґрунтовний аналіз, щоб визначити конкретні зміни бізнес-процесу, які необхідні для оптимізації [23].

4. Перепроєктування. На даному етапі застосовуються інформаційні технології для розробки паралельних проєктів, які теоретично можна прийняти для проєкту реінжинірингу. Конструктивні ідеї технічної команди є критично важливими для створення нових і креативних проєктів, найкращі з яких буде відібрано для впровадження в організацію, після їх оцінки [23].

5. Оцінка. Якісна оцінка допоможе команді вибрати найбільш підходящий проєкт, що зможе підвищити продуктивність за менших витрат [23].

6. Впровадження. Ще один ключовий етап, на якому структуровані та контрольовані дії перепроєктування застосовуються на практиці. Ретельна реалізація є життєво-необхідною для успіху будь-якої діяльності реінжинірингу бізнес-процесів [23].

7. Покращення. Повинен бути запроваджений моніторинг із застосуванням показників ефективності та постійним поліпшення процесів [23].

Для того, щоб визначити успіх чи невдачу зусиль реінжинірингу, необхідно **виміряти ефективність нових бізнес-процесів** та порівняти їх із ефективністю даних бізнес-процесів, до перепроєктування. Ефективність вимірюється показниками ефективності бізнес-процесу, продуктивності інформаційних технологій та загальної продуктивності. Чим вищими є показники ефективності – тим кращою є і сама ефективність нових бізнес-процесів. Крім того, на цьому етапі необхідно використовувати інструмент для валідації моделі бізнес-процесу. Цей інструмент допомагає перевірити модель бізнес-процесу, а саме: визначити

наскільки чітким та близьким до новоствореної моделі є уявлення самого споживача (внутрішнього або зовнішнього клієнта) про неї. Валідація здійснюється шляхом надання дозволу споживачу змоделювати виконання бізнес-процесу - ніби він виконується в реальності. Основною метою валідації є покращення бізнес-процесів та вимірювання впливу на задоволеність споживачів, саме шляхом співставлення «уявної» моделі бізнес-процесу (створеної споживачем) з існуючою. Чим більш наближеною до реального бізнес-процесу буде створено модель валідації – тим зрозумілішим та ефективнішим вважається новий бізнес-процес. Також створена споживачем модель може бути використана для знаходження нових рішень, що могли б посприяти підвищенню ефективності бізнес-процесу з різних сторін. За такою ж логікою необхідно використовувати інструменти перевірки бізнес-процесу, щоб допомогти переконатися, що визначений процес відповідає заданим властивостям [23].

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП «АЛЕКСЕЄВСЬКА АЛІНА ОЛЕГІВНА»

2.1 Загальна характеристика ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна»

Фізична особа підприємець Алексеевська Аліна Олегівна, що діє під брендом «Values Value», зареєстрована за адресою: Україна, 02081, місто Київ, вулиця Ахматової Анни, будинок 30, квартира 100. Податковою адресою є адреса реєстрації. Функціонує повністю віддалено та була створена за допомогою ЦНАП.

Основним видами економічної діяльності ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» у по КВЕД є:

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у. (основний),

78.10 Діяльність агентств працевлаштування,

82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг,

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок,

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування,

73.11 Рекламні агентства,

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Загальноекономічною діяльністю ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» є надання ряду послуг організаціям-клієнтам, що функціонують в межах ігрової індустрії, для підвищення ефективності роботи клієнта в сфері управління людськими ресурсами, пошуку та відбору затребуваних спеціалістів, надання аналітичної інформації стосовно різних аспектів (наприклад трендів) управління персоналом та ринку праці по запиту клієнта і так далі.

Діяльність з управління персоналом направлена на найм та утримання висококваліфікованих підрядників, їх професійний розвиток задля підвищення залученості підрядників у різноманітні аспекти діяльності ФОП «Алексеевська

Аліна Олегівна». **Структура персоналу** умовно ділиться на три відділи: операційний відділ (рекрутери, сорсери, фахівець з досліджень та роботи з даними, на чолі з генеральним директором), відділ зв'язків громадськістю/продажів (бізнес асистент, креативний продюсер, на чолі з директором зі зв'язків з громадськістю), фінансовий відділ (фінансовий менеджер на чолі з операційним директором). У таблиці 2.1 розкрито структуру персоналу за такими критеріями: віком, кваліфікацією та функцією.

Таблиця 2.1 – Структура персоналу ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна»

| Структура персоналу | |
|---------------------|----------------|
| За Віком | |
| Кількість років | Кількість осіб |
| 20 - 24 | 1 |
| 25 - 29 | 1 |
| 30 - 34 | 6 |
| 35 - 39 | 3 |
| 40 - 44 | 2 |
| За Освітою | |
| Рівень кваліфікації | Кількість осіб |
| Кваліфіковані | 3 |
| Висококваліфіковані | 10 |
| За Функцією | |
| Функція | Кількість осіб |
| Керівники | 3 |
| Спеціалісти | 4 |
| Службовці | 1 |
| Робітники | 5 |
| Основні | 3 |
| Допоміжні | 2 |

Джерело: складено автором на основі інформації про структуру персоналу ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна»

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що більша частина персоналу є висококваліфікованою та перебуває у віковій категорії 30-34 роки. У таблиці 2.2 наведено чисельність та рух персоналу у абсолютних та відносних показниках за останні 3 роки.

Таблиця 2.2 – Чисельність та рух персоналу ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» за останні 3 роки

| Рух персоналу | | | |
|-------------------------------|------|------|------|
| Рік | 2021 | 2022 | 2023 |
| Кількість персоналу в особах | 18 | 14 | 12 |
| Осіб найнято | 5 | 3 | 3 |
| Осіб звільнено | 9 | 5 | 3 |
| Різниця у % від минулого року | -30 | -22 | -14 |

Джерело: складено автором на основі інформації про чисельність та рух персоналу ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» за останні 3 роки

У таблиці 2.2 звільнення 2021-2022 років пояснюються кризовим станом ринку, що зумовило неефективність великої кількості підрядників. Дана тенденція була актуальною і до 2021 року, про що свідчить різниця 2021 року у відсотках від минулого року (-30%). Наразі ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» досягла оптимальної кількості підрядників. Станом на квітень 2024-го року ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» було найнято одного підрядника, тобто чисельність штату складає 13 осіб. У додатку А на рисунку А.1 представлено організаційну структуру управління ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна».

Маркетингова діяльність ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» полягає в просуванні своєї експертності на ринку та розвитку свого бренду шляхом створення та поширення тематичних матеріалів, виступів на заходах й проведенням інших маркетингових активностей. **Структура асортименту** складається з трьох видів послуг: пошук та відбір кадрів, дослідження ринку та консалтинг. У таблиці 2.3 представлено структуру асортименту послуг ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна».

Таблиця 2.3 – Структура асортименту ФОП «Алексєєвська Аліна

Олегівна»

| Структура асортименту | |
|--|-----------------------------|
| Послуга | Ціна однієї послуги, в грн. |
| Дослідження Ринку | |
| 1. Визначення очікуваної зарплатні за посадою та розташуванням, для різних рівнів спеціалізації. | 145060 |
| 2. Аналіз пільг та компенсацій. | 90034 |
| 3. Аналіз конкурентів. | 69281 |
| 4. Аналіз пакетів релокації. | 57774 |
| 5. Надання аналітики на основі конкретних запитів клієнтів. | 95070 |
| Пошук та відбір кадрів | |
| 1. Розроблення стратегії пошуку кандидатів на основі вимог клієнта. | 37530 |
| 2. Створення списку потенційних донорів для організації-клієнта. | 55002 |
| 3. Визначення потенційних кандидатів з цікавих клієнту організацій. | 53409 |
| 4. Формування розширеного списку кандидатів (з усіма контактами, знайденими у відкритих джерелах; мінімум 2 контакти). | 12065 |
| 5. Підготовка скороченого списку найбільш підходящих кандидатів (5-10 або більше кандидатів). | 36984 |
| 6. Зв'язатися та поділитися скороченим списком із зацікавленими кваліфікованими кандидатами. | 40609 |
| 7. Підготовка звіту про виконану роботу. | 14593 |
| Консалтинг | |
| 1. Розроблення HR-стратегії. | 370568 |
| 2. Формування організаційної структури організації з розподілом відповідальності. | 251148 |
| 3. Детальне розроблення плану рекрутингу, включаючи терміни та бюджети. | 256900 |
| 4. Створення систем адаптації та інтеграції нових співробітників. | 313752 |
| 5. Проведення діагностики корпоративної культури та цінностей, розроблення системи їхнього транслявання (зовнішні та внутрішні комунікації). | 134600 |
| 6. Впровадження системи збору зворотного зв'язку та її максимальної автоматизації. | 234000 |
| 7. Визначення та планування систем компенсацій і пільг. | 120600 |
| 8. Створення та підтримка карти ризиків для співробітників. | 100000 |

Джерело: складено автором на основі [18]

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна» надає різноманітні послуги, що включають як незалежні одна від одної

послуги, так і додаткові, що надаються у комбінації з іншими. У таблиці 2.4 розглянуто обсяги реалізації послуг у кількісних та грошових показниках й співставленні з операційними доходами та чистими прибутками ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» з 2021 по 2023 рік.

Таблиця 2.4 – Обсяги реалізації послуг ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» за останні 3 роки

| Послуга | Рік | | |
|---------------------------------|----------|----------|----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Пошук та відбір кадрів | | | |
| Кількість актів надання послуги | 52 | 37 | 32 |
| Операційний дохід, в грн. | 10845012 | 11728696 | 17472747 |
| Дослідження Ринку | | | |
| Кількість актів надання послуги | 3 | 2 | 4 |
| Операційний дохід, грн. | 235094 | 138562 | 257884 |
| Консалтинг | | | |
| Кількість актів надання послуги | 0 | 1 | 2 |
| Операційний дохід, грн. | 0 | 313752 | 564900 |
| Грошові показники | | | |
| Операційний дохід за рік, грн. | 11080106 | 12181010 | 18295531 |
| Чистий прибуток за рік, грн. | -723482 | -639347 | 5238688 |

Джерело: складено автором на основі інформації про обсяги реалізації послуг, операційні доходи та чисті прибутки ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» за останні три роки

Таблиця 2.4 дає змогу зробити висновок, що найбільш вагомим джерелом доходу з-поміж усіх послуг є **пошук та відбір кандидатів**. Що цікаво, операційні доходи від даної послуги за всі три роки збільшувались, тоді як актів надання послуги ставало менше. Це пов'язано з тим, що ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» збільшувала ціни на свої послуги та тримала курс на збільшення об'єму одного замовлення, шукаючи відповідних клієнтів та застосовуючи підходящі стратегії позиціонування.

Послуги з **дослідження ринку** не є такими популярними та вважаються додатковим доходом. Їх динаміка є стабільною, з 2021 по 2023 рік було надано від 2 до 4 послуг з дослідження ринку. Такий малий обсяг пояснюється другорядністю

даної послуги та направленість на позиціонування ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» саме як рекрутингової організації, а не дослідницької, а також кризою на цільовому ринку.

Найменш затребуваним є **консалтинг**, у 2021 році не було продано жодної такої послуги, а у 2022 та 2023 роках було продано всього одну (2021) та дві (2022) послуги цієї категорії. Це зумовлено тим, що ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», знову ж таки, не інвестує в позиціонування себе як консалтингової організації й клієнти з даним запитом менш охоче звертаються до ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», а також по причині кризи на цільовому ринку. Продаж даної послуги, найчастіше, відбувається як додатковий продаж до послуг з пошуку та відбору кадрів. У таблиці 2.5 представлено **фінансовий аналіз** ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» за 3 роки.

Таблиця 2.5 – Фінансовий аналіз ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна»

| Фінансовий аналіз | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|
| Рік | 2021 | 2022 | 2023 |
| Операційний дохід, грн. | 11080106 | 12181010 | 18295531 |
| Чистий прибуток, грн. | -723482 | -639347 | 5238688 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,085 | 0,093 | 0,18 |
| Коефіцієнт платоспроможності | 0,2 | 0,34 | 0,7 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,36 | 0,42 | 0,69 |
| Рентабельність продажів, % | -6,5 | -5,2 | 28,6 |
| Маржинальність бізнесу, % | 1,5 | 1,7 | 0,73 |

Джерело: складено автором на основі даних про фінансові показники ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» за останні 3 роки

З таблиці 2.5 можна зробити висновок, що динаміка **операційних доходів** за всі три роки мала позитивну динаміку: з 11 млн. 80 тис. 106 грн. у 2021, до 12 млн. 181 тис. 10 грн. у 2022, й до 18 млн. 295 тис. 531 грн. у 2023 роках. Але, показникам **чистого прибутку** були притаманні зовсім інші тенденції. Впродовж 2021 та 2022 років ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» працювала у збиток (-723 тис. 482 грн. та -639 тис. 347 грн. відповідно). Це зумовлено після пандемічним станом ринку (Covid-19), повномасштабним вторгненням Росії в Україну,

інфляцією та іншими макро- і мікроекономічними чинниками. ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» вдалось адаптуватись до нових умов та вийти на додатній чистий прибуток (5 млн. 238 тис. 688 грн.) у 2023 році. Очікується продовження даної тенденції, не дивлячись на складну економічну ситуацію на ринку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності природно відреагував на економічну ситуацію ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», що зумовило його перебування на рівні нижче норми: 0,085 у 2021 та 0,093 у 2022 роках (нормою у ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» вважається коефіцієнт в 0,1 – 0,2) та стрімке покращення й стабілізацію завдяки зміні стратегії збуту в ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». Результатом стало підвищення коефіцієнта ліквідності до 0,18 у 2023 році.

Коефіцієнт платоспроможності ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» також перебував поза нормою: 0,2 у 2021 та 0,34 у 2022 роках (нормою у ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» вважається 0,5 - 0,7). Хоча значення і було низьким, завдяки запасу оборотних активів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» вдалось утримати даний коефіцієнт в додатному діапазоні й вже у 2023 році покращити його до стабільного коефіцієнту в 0,7.

Коефіцієнт фінансової стійкості повною мірою корелював із всіма іншими розглянутими показниками. Його низька позиція у 2021 році (0,36) зросла до більш позитивної у 2022 (0,42), а у 2023 показник досяг норми у 0,69 (нормою у ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» вважається 0,68). Тут варто зазначити, що коефіцієнт фінансової стійкості, хоча й стабільно зростає, але не мав такого різкого позитивного напрямку як коефіцієнти рентабельності продажів, платоспроможності та деяких інших. Це зумовлено тим, що ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» є малою організацією, що більшою мірою відновлювала свій стан впродовж останніх трьох років, а не стрімко розширювалась.

В свою чергу, **показник рентабельності продажів** у 2021-2022 роках мав негативне значення, за невеликого його росту (від -6,5% до -5,2%), а вже у 2023-му році рентабельність продажів збільшилась до 28,6%, що, безумовно, корелює із загальним покращенням стану ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та її позиції на

ринку. Цікавим є те, що у 2021 році **маржинальність бізнесу** була на рівні 1,5%, у 2022 даний показник зріз до 1,7%, але по причині збитків, було проведено ряд дій щодо утримання позицій на ринку. Задля цього, в тому числі, було підвищено вартість послуг, змінено логіку позиціонування на ринку та збільшено деякі витрати. Тому у 2023 році маржинальність зменшилась до 0,73%. Але в даній ситуації зменшення є характерним та не несе негативного підтексту.

Каналами збуту виступають:

- Власний сайт, SEO-просування (Пошукова оптимізація сайту).
- Сторінки ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» та її підрядників в соціальних мережах («LinkedIn», «Facebook»).
- Контент-маркетинг.
- Електронна пошта ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» та підрядників, email маркетинг.
- Особисті контакти підрядників.
- WOM-маркетинг («word of mouth», «з вуст у вуста», «сарафанне радіо»).
- Партнерські продажі (співпраця з конференціями, медіа).
- Прямі продажі.

Політика ціноутворення формується з урахуванням стандартних цін ринку на послуги, що надаються ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» та ринкової ситуації. **Стратегією** ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» є стратегія фокусування, при якій відбувається фокус на певній ніші (організації з розробки відеоігор), а опір йде на дуже високу експертизу підрядників, що дає їм можливість дорости до її партнерів. **Пріоритетами в стратегії** є постійне покращення відносин із замовниками та кандидатами, розвиток особистого бренду, розширення портфелю замовників, покращення процесів менеджменту й управління кадрами. **Планові документи** ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна»: стратегічний план, операційний план, деталізований бюджет, маркетинговий план.

2.2 Діагностування реальних процесів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна»

ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» має два види процесів: основні (бізнес-процеси, що приносять доходи) та обслуговуючі (що забезпечують функціонування основних) [14]. Нижче коротко описано кожен наявний процес.

Основними бізнес-процесами є:

1. Закриття активної вакансії. Цей процес включає в себе підготовку до роботи з вакансією, вивчення інформації про вакансію, брифування з клієнтом, активний пошук та контактування з кандидатами і так далі.

2. Надання аналітики зарплат та ринку праці. Включає створення відповідних аналітик, проведення досліджень по запитам клієнтів. А також проведення планових та непланових досліджень для актуалізації інформаційної бази.

3. Консультування клієнтів. Включає збір інформації про запит клієнта, розроблення/допомогу в розробленні, консультацію щодо певного кадрового аспекту діяльності клієнта та супровід при введенні наданого рішення.

Обслуговуючими процесами є:

4. Забезпечення роботи по пасивній вакансії. Включає підготовку ретроспективи (огляд вже проробленої роботи по вакансії), презентація ретроспективи клієнтові, переведення вакансії в пасив, подальша сповільнена робота над вакансією.

5. Консультування кандидатів. Включає забезпечення кандидата кар'єрною консультацією, підготовку кандидата до адаптації в організації замовника.

У таблиці 2.6 представлено розподіл відповідальності між підрядниками ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» відносно всіх представлених процесів.

Таблиця 2.6 – Розподіл відповідальності між підрядниками ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» по процесах

| Основні бізнес-процеси | | | | |
|------------------------|--|----------------------|--|---|
| No. | Процес | Власник | Контролер | Виконавець |
| 1 | Закриття активної вакансії | Генеральний директор | Голова з рекрутингу | Голова з рекрутингу |
| 2 | Надання аналітики зарплат та ринку праці | | Фахівець з досліджень та роботи з даними | Фахівець з досліджень та роботи з даними, талант сорсер |
| 3 | Консультавання клієнтів | Генеральний директор | | Генеральний директор, команда менеджерів |
| Допоміжні процеси | | | | |
| No. | Процес | Власник | Контролер | Виконавець |
| 1 | Забезпечення роботи по пасивній вакансії | Генеральний директор | Операційний директор | Команда рекрутингу |
| 2 | Консультавання кандидатів | | Бізнес-партнер з рекрутингу | Рекрутер, голови з рекрутингу |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», а саме документу з описом усіх процесів

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що власником усіх процесів є генеральний директор. Він несе відповідальність за їх виконання. Нижче детально описано кожен процес, наявний у ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна».

1. Закриття активної вакансії.

Власником даного бізнес-процесу є генеральний директор – саме він відповідає за його виконання. **Виконавцем бізнес-процесу** є голова з рекрутингу, який організує роботу щодо запиту клієнта по пошуку та відбору спеціалістів й, безпосередньо її провадить. За потреби, в допомогу голові з рекрутингу може бути мобілізовано рекрутера або талант сорсера.

Входами в бізнес-процес є запит клієнта на пошук та відбір кадрів, первинні вимоги до затребуваного спеціаліста, різноманітні деталі щодо профілю, досвіду, навичок потрібного спеціаліста, та, опціонально, передоплата від клієнта (за наявності). Саме з цього починається подальша робота.

Результатом бізнес-процесу є виставлення рахунку клієнту за пророблену роботу, а саме за знаходження, всесторонній аналіз й узгодження з клієнтом

найбільш підходящого кандидата, по результатам якого даний кандидат наймається в організацію. Такий вихід зумовлено тим, що бізнес процес «закриття активної вакансії» не закінчується на наймі підходящого спеціаліста клієнтом, після цього також існує ряд дій з фіналізації роботи по вакансії (підготовка звіту про виконану роботу, повідомлення інших кандидатів про закриття вакансії, доопрацювання робочих документації і так далі). А також, за несприятливого розвитку подій результатом може стати запит клієнта на переведення вакансії в пасив, а також проведення грошового розрахунку, за наявності домовленості з клієнтом про нього (в разі відмови ним від послуги). Обов'язковим результатом є звітність про підрахунок збитків та/або використаних ресурсів на надання послуги, від якої клієнт відмовився.

Технологія бізнес-процесу:

1. Запит клієнта й первинна інформація про затребуваного спеціаліста вивчається призначеним до нього головою з рекрутингу (далі – виконавець). Відбувається оцінка запиту, уточнення необхідної інформації, ідентифікується ціна надання потрібної послуги, відбуваються обговорення з клієнтом щодо умов співпраці. Після цього створюються конкретні критерії, опис потрібного спеціаліста, формування стандартизованої вакансії для поширення. В результаті цих дій створюється готова до роботи вакансія разом із розробленою до неї документацією.

2. Готова до роботи вакансія разом із розробленою до неї документацією представляється клієнту та керівництву ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». Відбувається формування стратегії по роботі з вакансією, що включає застосування ефективних методик, накопиченого досвіду та орієнтацію на інструкції, задля створення якісної та ефективної стратегії. Результатом є розроблена стратегія по роботі з вакансією. Дана стратегія є орієнтиром для виконавця протягом всієї подальшої роботи над вакансією.

3. Далі готова до роботи вакансія разом із розробленою до неї документацією та, відповідно, стратегією по роботі з вакансією використовується для активного пошуку та контактування з відповідними спеціалістами. Тут

відбувається пошук потенційно підходящих спеціалістів з різних джерел (в основному база кандидатів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та професійні соціальні мережі, такі як «LinkedIn») по встановленим критеріям, опису. Відбувається поширення вакансії на аудиторію ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» й обробка відгуків на дану вакансію. Має місце створення списків потенційно цікавих організацій, що можуть мати відповідних спеціалістів, після чого відбувається робота по ним, пошук та контактування з відповідними спеціалістами, що, на даний момент, працюють у відібраних організаціях, за допомогою контактів з тієї ж бази кандидатів та професійних соціальних мереж.

Після отримання зворотного зв'язку від сконтактованих відповідних спеціалістів (а також, можливо, резюме, портфоліо тощо) та виражену ними зацікавленість у наданій пропозиції, відбувається первинне спілкування з такими відповідними спеціалістами (зазвичай у соцмережах), поверхневий аналіз їх резюме, портфоліо, особистих якостей, досвіду та вмінь, наскільки це можливо. По результатам такого спілкування визначається, чи є той або інший спеціаліст потенційно підходящим для вакансії в роботі, після чого, спеціалістів, що було визнано потенційно підходящими, запрошують на співбесіду.

4. Після згоди потенційно підходящого спеціаліста на проведення співбесіди готуються питання до такого спеціаліста (далі – кандидата) на основі поверхневого аналізу кандидата, стратегії по роботі з вакансією, документації по вакансії. Далі відбувається перша співбесіда із призначеним виконавцем, на якій розроблені питання задаються, аналізується реакція кандидата, його поведінка, особисті якості. Фіксуються відповіді на основні питання. Також надається загальна інформація про клієнта, умови роботи, визначається бажана заробітна плата і таке інше.

По результату проведеної співбесіди формується опис кандидата, який надається замовнику, відбувається зустріч із замовником та обговорення інформації по кандидату, його опису, бажаному рівні зарплатні. Ідентифікується його відповідність наявним вимогам, обговорення справедливості наданого кандидатом бажаного рівня зарплатні. Також відбувається суб'єктивний опис,

надання особистого враження виконавця від кандидата, задля створення уявлення про особистість кандидата. Зіставивши усі перелічені фактори клієнт разом із виконавцем приймає рішення про зупинку або продовження роботи з даним кандидатом. Якщо було прийнято рішення про зупинку роботи – кандидат повідомляється про відмову та робота з ним зупиняється. Якщо ж було вирішено продовжити роботу – кандидатіві надається тестове завдання, розроблене клієнтом. Виділяється фіксована кількість часу на виконання тестового завдання кандидатом. Зазвичай, таке завдання включає задачі, що будуть виконуватись кандидатом у випадку його найму, тобто в щоденній роботі. Дане тестове завдання може мати різні конфігурації залежно від вимог клієнта та профілю затребуваного спеціаліста.

Після проходження кандидатом тестового завдання, воно надається клієнту, який перевіряє його. Далі відбувається повторна зустріч з клієнтом для визначення професійного рівня спеціаліста, на основі виконаного тестового завдання, та рішення щодо задоволеності результатом. У висновку клієнт та виконавець знов узгоджують чи продовжувати роботу з кандидатом. Аналогічно, якщо було прийнято рішення про зупинку роботи – кандидат повідомляється про відмову та робота з ним зупиняється.

Якщо ж було вирішено продовжити роботу – кандидат запрошується на співбесіду із клієнтом, в присутності виконавця. На такій співбесіді кандидат та клієнт знайомляться, глибше проговорюють умови співпраці, рівень зарплатні і таке інше. Клієнт складає власне враження про кандидата, може відбуватись спілкування на невимушені теми, не пов'язані з роботою. Після даної співбесіди відбувається фінальна зустріч з клієнтом, на якій приймається рішення щодо найму кандидата, він оцінюється та порівнюється з іншими кандидатами в роботі. Може бути прийняте рішення поставити кандидата на паузу та розглянути інших претендентів, також кандидатіві може бути одразу ж відмовлено або одразу найнято. Все залежить від враження клієнта. При відмові, знову ж таки - кандидат повідомляється про відмову та робота з ним зупиняється. А якщо кандидата було

визнано найбільш підходящим та клієнт готовий його найняти – тоді результатом є підходящий кандидат.

5. При наявності такого підходящого кандидата – починається створення «офферу» (пропозиції щодо працевлаштування кандидата), на основі домовленостей, досягнутих на попередніх співбесідах. Після цього кандидатові надсилається даний «оффер», який він може прийняти або ж не прийняти. Якщо «оффер» не був прийнятий – продовжується робота по іншим підходящим кандидатам, в тому числі тим, що були поставлені на паузу.

Якщо ж «оффер» був прийнятий – робота по вакансії фіналізується, тобто зупиняється прийняття нових заявок, зупиняється обробка кандидатів (потенційно підходящим кандидатам не повідомляється про закриття вакансії до повноцінного найму обраного кандидата). Створюється звіт про виконану роботу, завершується ведення документації. Клієнт наймає кандидата, а виконавець презентує звіт про виконану роботу, в результаті чого виставляється рахунок клієнтові.

6. Також, на кожному з представлених вище етапів може статись відмова клієнта від послуги. Це є вкрай небажаним для виконавця. Відмова може статись по різноманітним причинам зі сторони клієнта. Алгоритм дій при відмові клієнта є єдиним, не дивлячись на етап, на якому відмова була здійснена:

Робота по вакансії зупиняється, виконавець та керівництво ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна» інвестують усі сили у визначення причин відмови, їх аналіз (для запобігання таких інцидентів у майбутньому). При неможливості вжити заходів для збереження замовлення – всі спеціалісти на усіх стадіях обробки інформуються про закриття вакансії.

Результатом може бути запит клієнта на переведення вакансії в пасив, а також проведення грошового розрахунку, за наявності домовленості з клієнтом про нього (в разі відмови ним від послуги). Обов'язковим результатом є звітність про підрахунок збитків та/або використаних ресурсів на надання послуги, від якої клієнт відмовився.

Ресурсами бізнес-процесу виступає запит клієнта й первинна інформація про затребуваного спеціаліста, база кандидатів ФОП «Алексєєвська Аліна

Олегівна», особисті контакти рекрутерів, методології, інструкції та досвід (знання) команди ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». На пізніших етапах необхідним є тестове завдання, що формується клієнтом. Постачальниками є – сам клієнт (зовнішні) і сама ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (внутрішні).

Системою показників є:

- Середня швидкість закриття вакансії, в днях.
- Середня кількість опрацьованих кандидатів на вакансію.
- Відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду на стороні ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Відсоток рекомендованих клієнту кандидатів (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Відсоток кандидатів, що пройшли тестове завдання (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду з клієнтом (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Середній гонорар, отриманий за закриття однієї вакансії, в грн.

Управління бізнес-процесом з боку власника відбувається постійно, на всіх етапах його виконання. Він підтримує, консультує виконавця та контролює його роботу. Прийняття рішень в бізнес-процесі повністю делеговано виконавцю, власник же втручається тільки при виявленні проблем, появі нетипових нюансів в роботі, за проханням виконавця, при виникненні потреби в вирішенні критично важливого питання з клієнтом. Власник відіграє ключову роль у прийнятті рішення щодо розв'язання таких проблем. Також власник постійно моніторить ефективність бізнес-процесу, корегує її, шукає та ініціює застосування нововведень щодо даного бізнес-процесу. На рисунку 2.1 змодельовано бізнес-процес «закриття активної вакансії», за допомогою анотації IDEF0 (Інтерфейс бізнес-процесу).

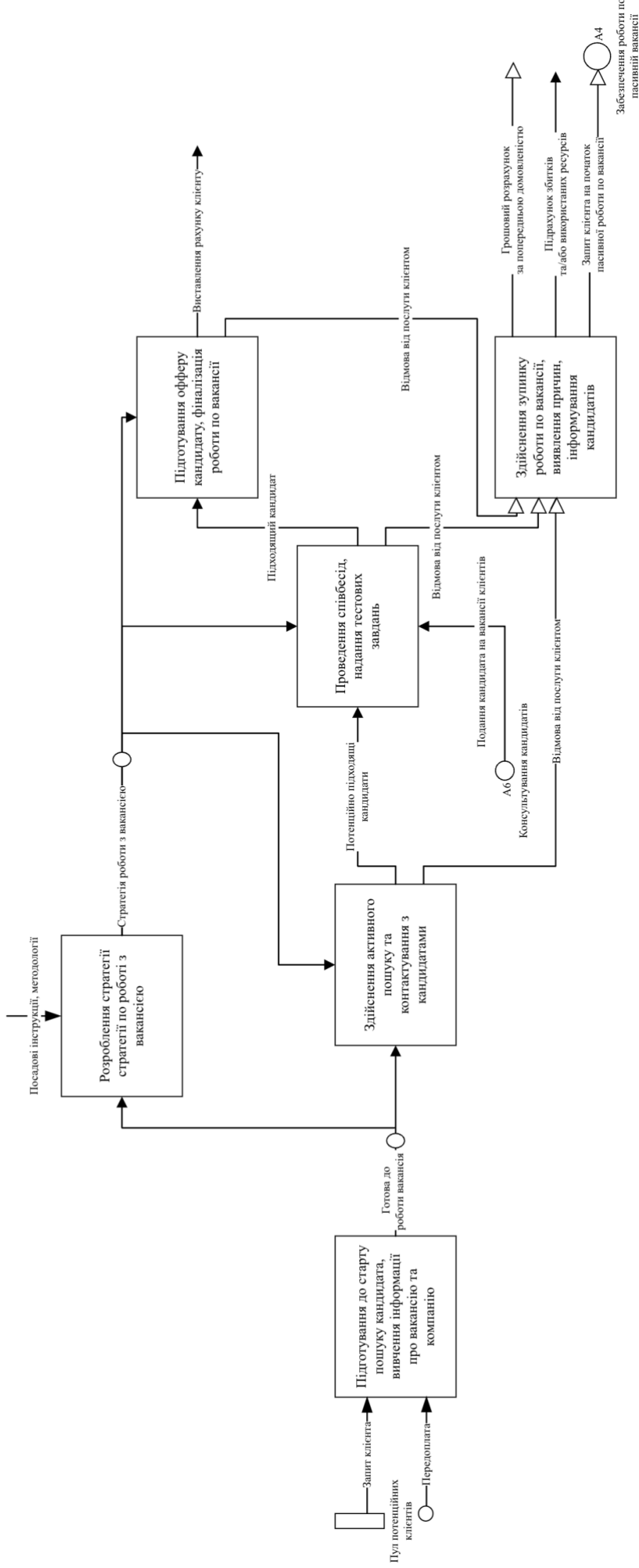


Рисунок 2.1 – Бізнес-процес «закриття активної вакансії»

за IDEF0

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «закриття активної вакансії»

2. Надання аналітики зарплат та ринку праці.

Власником бізнес-процесу є генеральний директор, який контролює та організовує його виконання на всіх етапах. **Виконавцями бізнес-процесу** є фахівець з досліджень та роботи з даними й талант сорсер, які безпосередньо шукають, збирають та організовують масиви інформації.

Технологія бізнес-процесу:

1. Після надходження зовнішнього або внутрішнього запиту відбувається його аналіз, оцінка можливості виконання. Результатом є згода чи відмова у виконання запиту, а також, за зовнішнього запиту – розрахована ціна та умови виконання. За відмови у виконанні запиту – внутрішній або зовнішній замовник повідомляються про це та процес закінчується.

2. За згоди у виконанні запиту та його зовнішньому характері – ведуться перемовини щодо погодження наданих ціни та умов або ж їх корекція. Результатом є або відмова однієї зі сторін від надання чи отримання послуги, або ж домовленість у наданні послуги (за внутрішнього характеру запиту – етап 2 пропускається і одразу починається етап 3). За відмови – процес обривається.

3. За згоди починається пошук джерел інформації для виконання отриманого та узгодженого запиту. Результатом є складений список джерел, в яких буде проводитись пошук, звідки буде взята інформація для виконання запиту.

4. Наступним кроком, за використання списку джерел проводиться безпосередній збір потрібної інформації. Результатом є невідсортовані та неоформлені «сирі» дані.

5. Потім, за використання «сирих» даних відбувається їх сортування та оформлення, відкидання непотрібної та, за потреби, додавання необхідної інформації. Результатом є незавірена готова робота (аналітика, дослідження).

6. Далі відбувається перевірка роботи керівництвом, надання правок та внесення їх у роботу виконавцями, надання коментарів, власних висновків щодо готової роботи, попередній показ результатів замовнику, надання ним правок, їх внесення. Результатом є готова завірена робота, що або надсилається клієнтові (за зовнішнього запиту) та йому виставляється рахунок, або береться в роботу ФОП

«Алексеевська Аліна Олегівна» (за внутрішнього запиту), для виконання робочих завдань.

Входами у бізнес-процес є запит зовнішній або внутрішній запит на проведення дослідження, отримання інформації певного характеру, таких як аналітика актуального рівня зарплат для фахівців певного профілю, досвіду, навичок, або інші дані, пов'язані з ринком праці ігрової індустрії чи клієнтом (на етапі продажів). Також власна база кандидатів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та джерела з попередньо проведених досліджень, за їх релевантності.

Результатом бізнес-процесу є готова завірена робота - готовий результат дослідження, аналітики, а саме аналітичний огляд актуального рівня зарплат для ряду фахівців з заздалегідь визначеними характеристиками, або інша інформація про ринок праці ігрової індустрії чи клієнта.

Ресурсами процесу є джерела, з яких беруться дані та об'єми цих даних, інформації, файли в яких така інформація зберігається, сортується та оформлюється, а також час, витрачений на виконання. Постачальниками є – сам клієнт та інтернет-джерела, бази даних (зовнішні) та сама ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (внутрішні).

Система показників процесу:

- Кількість використаних джерел.
- Кількість витраченого часу на виконання.
- Кількість отриманих даних з кожного джерела окремо.
- Обсяги отриманих даних загалом (одиниці виміру визначаються ситуативно).

Управління бізнес-процесом відбувається на етапі оцінки запиту, де власник бізнес-процесу приймає рішення про згоду чи відмову у виконанні, на етапі затвердження ціни та умов (веде переговори, приймає остаточне рішення про згоду чи відмову у роботі) й, на етапі перевірки роботи керівництвом (власник оглядає її, надає правки, надсилає запит на формування рахунку). На рисунку 2.2 змодельовано бізнес-процес «надання аналітики зарплат та ринку праці», за допомогою анотації IDEF0 (Інтерфейс бізнес-процесу).

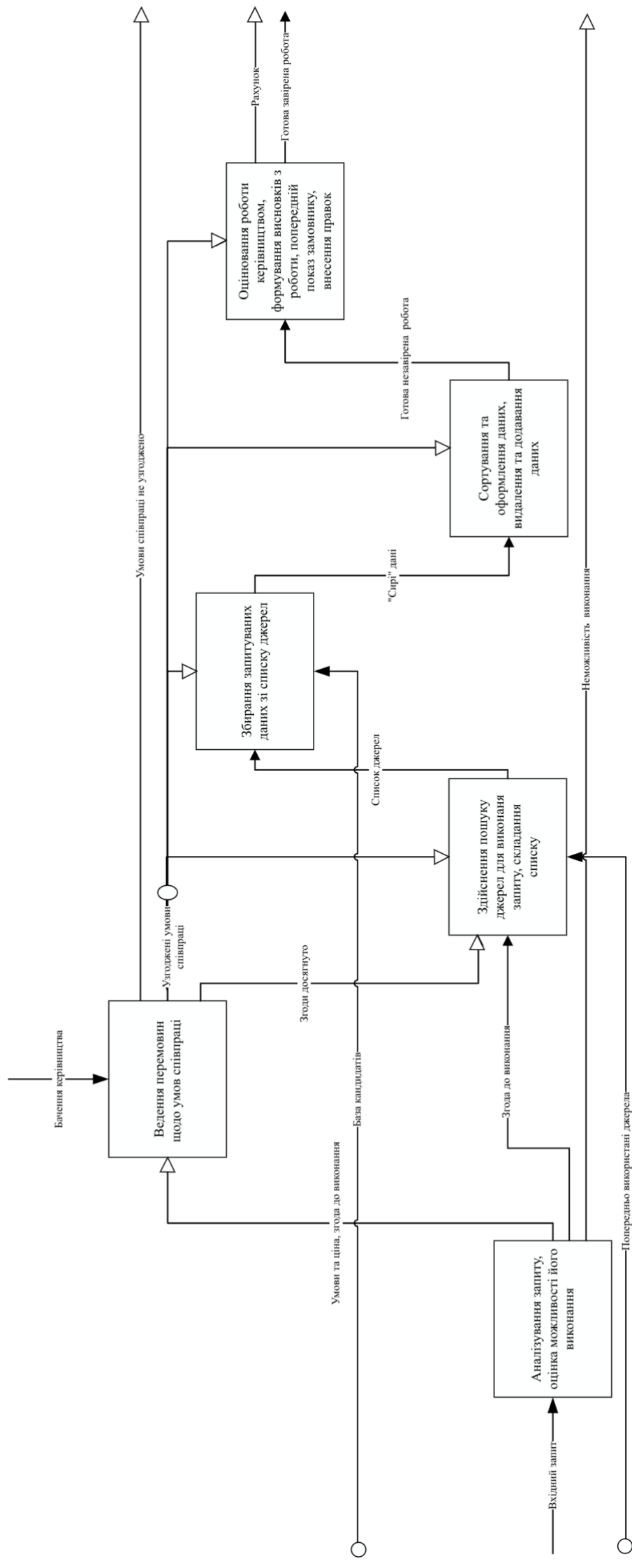


Рисунок 2.2 – Бізнес-процес «надання аналітики зарплат та ринку праці» за IDEF0

Джерело: складено автором на основі бізнес-процесу «надання аналітики зарплат та ринку праці»

3. Консультування клієнтів

Власником бізнес-процесу є генеральний директор – він відповідає за надання послуги з консультування клієнтів. **Виконавцем бізнес-процесу** також є генеральний директор, він, безпосередньо, надає консультації з різних питань. А також задіяна команда менеджерів, що, за потреби приєднується до генерального директора та надає допомогу в реалізації послуги.

Технологія бізнес-процесу:

1. Після отримання запиту від клієнта на надання послуги з консультування генеральний директор та команда менеджменту розглядає запит, оцінює його та наявність достатніх ресурсів та знань (в базі знань) для надання послуги, також аналізує саму організацію клієнта. Результатом є відповідь клієнтові про згоду або відмову в наданні послуги. Якщо в послугі було відмовлено – клієнт повідомляється про це та процес переривається.

2. Якщо ж погоджено – за згоди на її надання відбуваються перемовини між клієнтом та ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», щодо встановлення умов та ціни на надання запитуваної послуги. Якщо сторони не змогли досягти згоди - процес переривається.

3. Якщо ж вони змогли досягти згоди, то починається глибокий аналіз організації клієнта, тісна робота з ним для отримання необхідної інформації. Тобто збирається інформаційна база, за використання якої запит (розробка системи, структури, документу, надання порад тощо) зможе бути виконаним.

4. Наступним кроком, за використання цієї інформаційної бази відбувається створення тієї чи іншої системи, складання переліку порад і так далі, тобто створюється готовий продукт.

5. Після створення готового продукту - він надається клієнтові, відбувається отримання зворотного зв'язку щодо даного продукту, його оцінка клієнтом, надання та внесення правок, в результаті створюється завірений готовий продукт.

6. Далі, за використання завіреного готового продукту, починається його безпосередня імплементація в організацію клієнта, зі сторони ФОП «Алексеевська

Аліна Олегівна» відбувається постійний супровід у введенні завіреного готового продукту. В результаті – є імplementований в організацію клієнта продукт, виставляється рахунок клієнтові. Також, в деяких випадках, продовжується тимчасова або постійна підтримка імplementованого продукту (за його специфіки та домовленості з клієнтом).

Входом бізнес-процесу є запит клієнта. Цей запит може бути проханням про надання консультації з кадрових питань або розробку кадрових систем, рекрутингових процесів та інших складових, пов'язаних з людськими ресурсами. Також входом є попередній досвід команди та генерального директора, а також зафіксовані акти надання схожих послуг та їх зміст, методично-теоретичні матеріали. Одним словосполученням це варто назвати «базою знань».

Результатом бізнес-процесу є певний запитуваний документ, створена система, структура, або інша розроблена та надана порада, яка завжди вводиться у роботу в організації клієнта. Словосполученням це варто назвати «готовий продукт».

Ресурси процесу – запит клієнта, інформація отримана від клієнта під час роботи з ним, методичні напрацювання, база знань. Постачальниками є – сам клієнт (зовнішні) та сама ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» (внутрішні).

Система показників процесу:

- Термін надання послуги.
- Рівень вирішення початкових проблем.
- Витрати на консультації.
- Задоволеність клієнтів.
- Відсоток повторних звернень.

Управління бізнес-процесом відбувається на всіх його етапах. Більше того, в даному бізнес-процесі власник теж є виконавцем. Управлінські рішення приймаються на етапі взяття або не взяття в роботу запиту клієнта, під час створення готового продукту та його імplementації. На рисунку 2.3 змодельовано бізнес-процес «консультування клієнтів», за допомогою анотації IDEF0 (Інтерфейс бізнес-процесу).

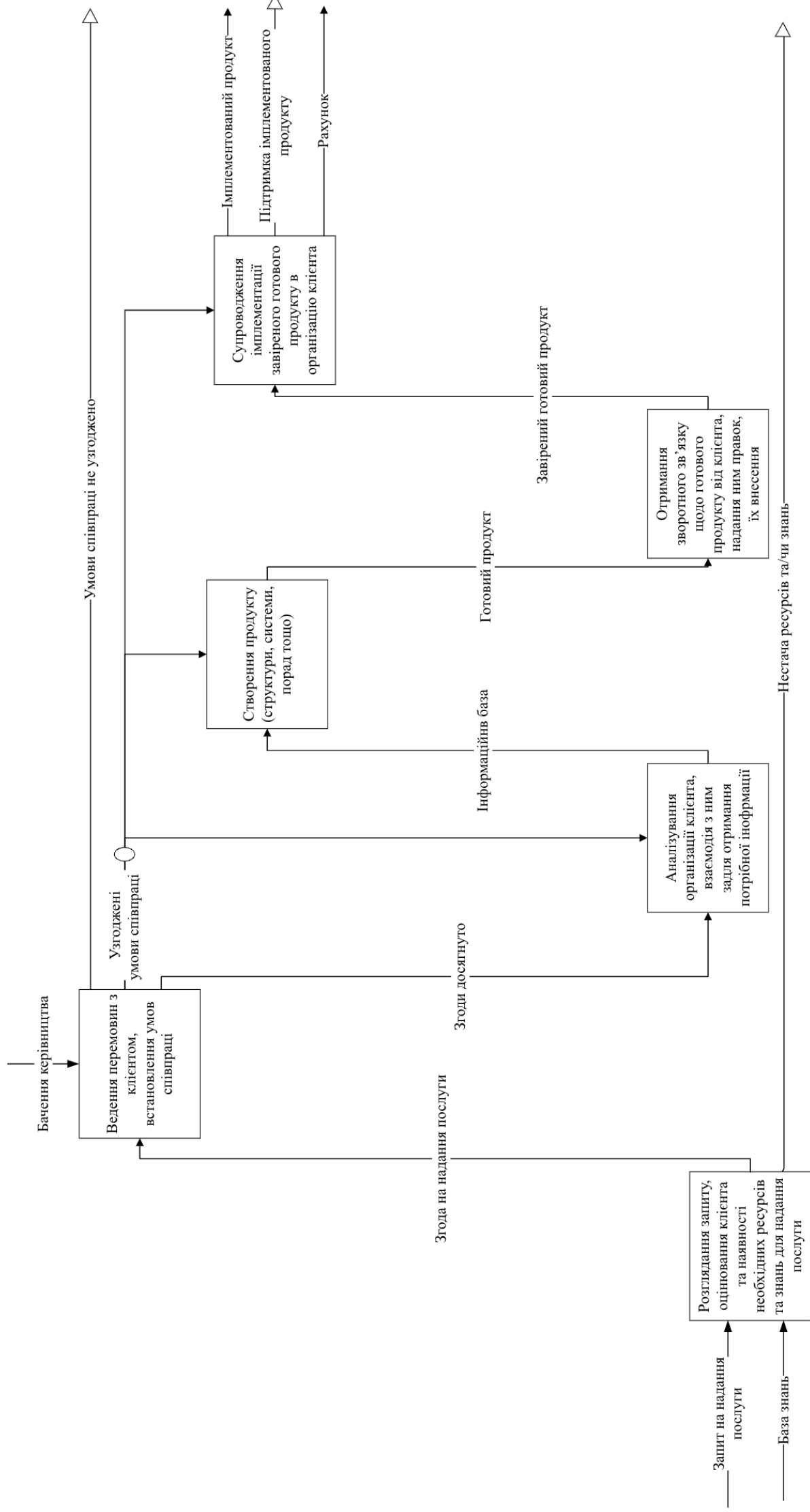


Рисунок 2.3 – Бізнес-процес «консультування клієнтів» за IDEFO

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «консультування клієнтів»

4. Забезпечення роботи по пасивній вакансії.

Власником процесу є генеральний директор, він контролює даний процес, забезпечує його виконання. **Виконавцем процесу** є рекрутингова команда, тобто рекрутер та голова з рекрутингу.

Входом до процесу є вакансія (запит клієнта), яка потребує переведення в пасив, тобто така, яка була деактивована клієнтом по різним причинам, але планується її відновлення в майбутньому, а також вся документація по ній, її стратегія, список сконтактованих кандидатів та інша інформація. **Результатом процесу** є відгук клієнта по проробленій роботі (ретроспективі), а також рішення про повну зупинку вакансії або ж її відновлення.

Технологія процесу:

1. Спочатку клієнт, в силу обставин, що впливають на нього звертається до ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна» із запитом зупинити активну роботу по вакансії. Виконавець та власник процесу здізваються з клієнтом для визначення обставин та аналізу причин виникнення даного запиту, дізнаються про приблизні дати відновлення роботи та потребу в подальшому зборі відгуків. Маючи всю потрібну інформацію починається переведення вакансії в пасив.

2. Використовуючи всю наявну інформацію про сконтактованих кандидатів, створену по вакансії документацію та стратегію виконавець підготовлює ретроспективу по вакансії (документ, з описом проробленої роботи), після чого вона презентується клієнтові.

3. Далі за використання бази кандидатів та, безпосередньо, списку сконтактованих кандидатів забезпечується налаштування потоку кандидатів, які могли б розглянути дану вакансію пізніше (ті що відмовились від вакансії, для яких вона не є актуальною та кандидати, які були переміщені в резерв, до переведення вакансії в пасив). Також відбувається налаштування такого потоку з суміжних вакансій. Результатом є організований потік кандидатів на пасивну вакансію.

4. Наступним кроком за використання організованого потоку кандидатів відбувається збір заявок на пасивну вакансію, враховуючи специфіку потоків, характерних для даної пасивної вакансії. Звівши ці заявки в документ виконавець

надсилає їх клієнтові кожні три тижні та запитує відгук по ним, заодно уточнюючи чи є актуальною дана вакансія і чи є сенс продовжувати по ній роботу. 4 етап повторюється до моменту відновлення активної роботи по вакансії (бажання клієнта найняти запропонованого виконавцем кандидата, знайденого під час пасивного стану вакансії) або ж повного закриття вакансії клієнтом.

Ресурсами процесу є вакансія, яку потрібно перевести в пасивний стан, інформація, стратегія та документація по ній, а також дані про сконтактованих кандидатів. Постачальниками є – сам клієнт (зовнішні) та сама ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (внутрішні).

Системою показників процесу є:

- Кількість кандидатів, що було надіслано клієнту під час пасивної роботи по вакансії.
- Рівень задоволеності клієнтів по надісланим їм кандидатам.
- Відсоток кандидатів, зацікавлених у наданій пропозиції (з-поміж усіх сконтактованих).

Управління процесом відбувається на усіх його ключових стадіях. Власник процесу приймає участь в спілкуванні з клієнтом на початку процесу, контролює якість створеної для клієнта ретроспективи, з ним узгоджується організований потік кандидатів на пасивну вакансію, а також він контролює та затверджує список кандидатів на відправку клієнту.

На рисунку 2.4 змодельовано бізнес-процес «забезпечення роботи по пасивній вакансії», за допомогою анотації IDEF0 (Інтерфейс бізнес-процесу).

5. Консультування кандидатів

Власником процесу є генеральний директор, він відповідає за організацію та ведення даного процесу. **Виконавцями процесу** є рекрутер, голови з рекрутингу. Контролером процесу є бізнес-партнер з рекрутингу. **Входом в процес** є запит кандидата щодо його консультування з працевлаштування, база знань, яка використовується для надання консультації й регламент роботи з вхідними кандидатами.

Node: A0

Title: Забезпечення роботи по пасивній вакансії

NO.: 4

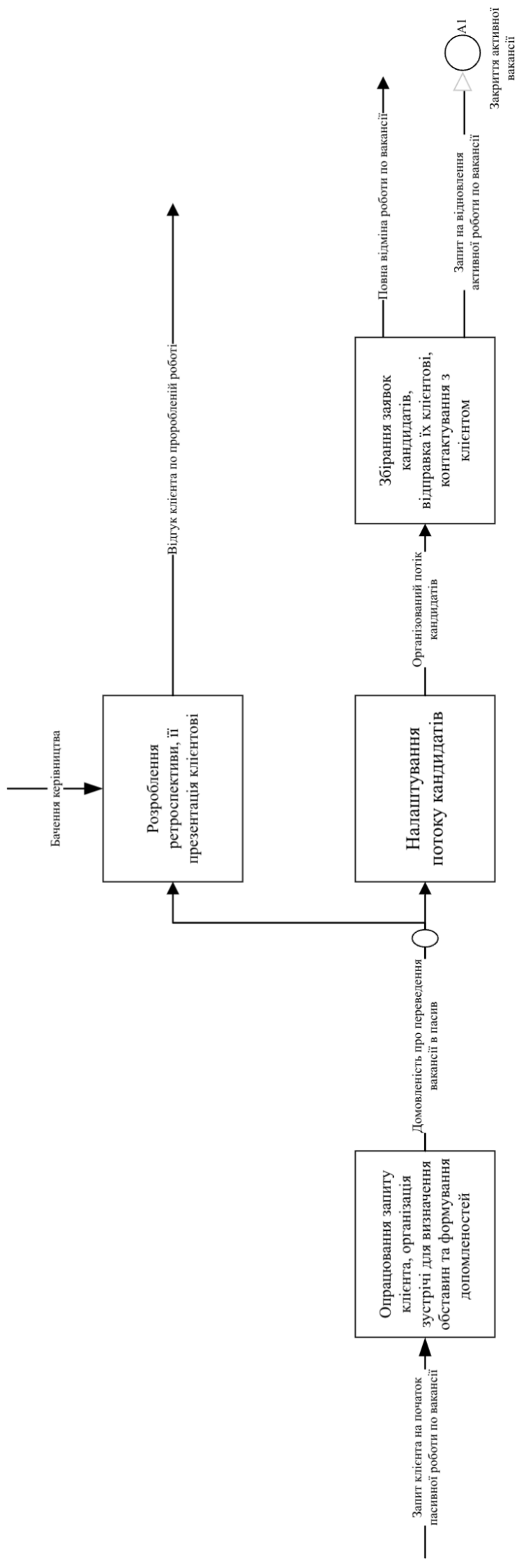


Рисунок 2.4 – Процес «забезпечення роботи по пасивній вакансії» за IDEFO

Джерело: складено автором на основі бізнес-процесу «забезпечення роботи по пасивній вакансії»

Результатом процесу є проінформований щодо працевлаштування та інших аспектів кандидат та додана в базу кандидатів інформація про нього (для подальшого використання, інформування його про актуальні пропозиції щодо відкритих вакансій). Також, можливо, подання кандидата на вакансії в роботі у ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» або інші зовнішні вакансії.

Технологія процесу:

1. Спочатку кандидат, що хоче отримати консультацію щодо працевлаштування надсилає запит ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», інформує її щодо характеру свого запиту. В свою чергу, рекрутер чи голова з рекрутингу опрацьовує кандидата, відбувається поверхневий аналіз кандидата, початкове спілкування з ним. Результатом є рішення щодо надання або не надання йому консультації. Відмова від надання консультації може статись при підозрі у фальсифікації даних, видання кандидатом себе за іншу особистість, попередньому розумінні, що консультація не принесе користі кандидатові (якщо кандидат має досвід, що ніяк не корелює із сферою діяльності ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» або ж досвід кандидата та навички є настільки несуттєвими, що надання повної консультації немає сенсу) і схожих причин. Якщо кандидату було відмовлено у консультації – він про це повідомляється та процес обривається. Можуть бути надані загальні заздалегідь підготовлені поради для різних професій.

2. Якщо ж надання консультації було погоджено - кандидат запрошується на індивідуальну сесію (зустріч протягом 35-90 хвилин) де кандидат та виконавець процесу спілкуються щодо його профілю, досвіду, навичок, бажань щодо майбутнього місця роботи або його зміни та інших аспектів. Результатом є дані про кандидата (в тому числі його резюме, портфолію, контакти) та його побажання щодо працевлаштування.

3. Далі дані та побажання аналізуються, збирається інформація щодо можливості працевлаштування кандидата в бажаній сфері/організації тощо. Досліджується інформація по діапазону зарплатні, на яку може розраховувати конкретний кандидат. Також, за наявності, створюється перелік організацій, до яких кандидат міг би звернутися (в яких є відкриті релевантні кандидатові

вакансії), в тому числі, відкриті релевантні вакансії клієнтів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» якщо наразі такі є в роботі. Результатом є створені для кандидата аналітика та рекомендації.

4. Наступним кроком, використовуючи створені аналітику та рекомендації відбувається надання кандидатові зібраних даних, його інформування по всім дослідженим аспектам та доступним пропозиціям. Пропонується відправити свої дані для участі у відборі на релевантні відкриті вакансії (за наявності таких). Якщо відкритих вакансій немає – інформація про кандидата зберігається в базі кандидатів та, за знаходження йому відкритої пропозиції пізніше його буде сконтактовано, процес закінчується. Або якщо кандидат відмовляється прийняти участь у відборі на відкриті вакансії – процес закінчується, а кандидатові будуть надходити подальші релевантні пропозиції, за наявності їх та бажання кандидата.

5. Якщо ж кандидат погоджується на участь у відборі, то відбуваються підготування до співбесіди з роботодавцем та проходження випробувального терміну. Пропрацьовуються проблемні місця, виявлені на попередніх етапах консультивання. За умови, що кандидат подається на вакансію клієнта ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», то даний кандидат переміщується до бізнес-процесу «закриття активної вакансії». За умови, що кандидат вирішує податись на вакансії, що не мають відношення до ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», результатом є подання кандидата на «зовнішню вакансію», робота з ним закінчується, а кандидат переміщується в базу кандидатів для роботи з ним в майбутньому, процес завершується. Будь-яке подальше спілкування виконавців з кандидатом, наприклад його питання до них після проходження співбесіди в організації – вважається неформальним спілкуванням поза процесом.

Ресурсами процесу є запит кандидата, інформація про нього, його резюме, портфоліо, також вакансії клієнтів та інших організацій, побажання кандидата, база знань ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». Постачальниками є – сам клієнт (зовнішні) та сама ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (внутрішні).

Система показників процесу:

- Кількість запитів кандидатів.
- Кількість кандидатів найнятих на вакансії клієнтів, що прийшли самі.
- Кількість кандидатів, що відмовились подаватись на вакансії.
- Кількість кандидатів, що повністю пройшли процес консультування.

Управління процесом відбувається тільки на пропозиції кандидати податись на відкриті вакансії, тут приймається рішення чи варто це робити. Також при наявності проблем з кандидатом або самим процесом, власник втручається та надає допомогу з вирішенням та, за потреби, вносить корективи у сам процес. На рисунку 2.5 змодельовано бізнес-процес «консультування кандидатів», за допомогою анотації IDEF0 (Інтерфейс бізнес-процесу).

На основі наданих описів процесів – нижче проаналізовано кожен наявний процес в ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна»:

Бізнес-процес «закриття активної вакансії» є найбільш комплексним та важливим для ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», з точки зору того, що основний дохід надходить саме з цього бізнес-процесу. І хоча більша його частина виконана на високому рівні – деякі складові можуть бути удосконалені та виведені на новий рівень, що дозволить ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» отримати суттєвий приток клієнтів, а це, в свою чергу, зумовить збільшення доходів.

ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» у бізнес-процесі «закриття активної вакансії», не вистачає контролю ризиків, за якого вона могла б більш детально аналізувати клієнтів та встановлювати відповідні для них умови. Присвоєння такого рівня ризику (та проведення відповідного аналізу клієнта для його присвоєння) кожному клієнтові та відповідне встановлення умов для нього, зумовило б зменшення вірогідності відмов клієнтів від послуг ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» в процесі їх надання, а саме несплати за надані послуги та інші ризики. Це суттєво б зменшило збитки та надало б можливість брати в роботу більш ризикових клієнтів, при умові встановлення їм умов, які утримали б втрати у допустимих рамках навіть за появи збиткової ситуації.

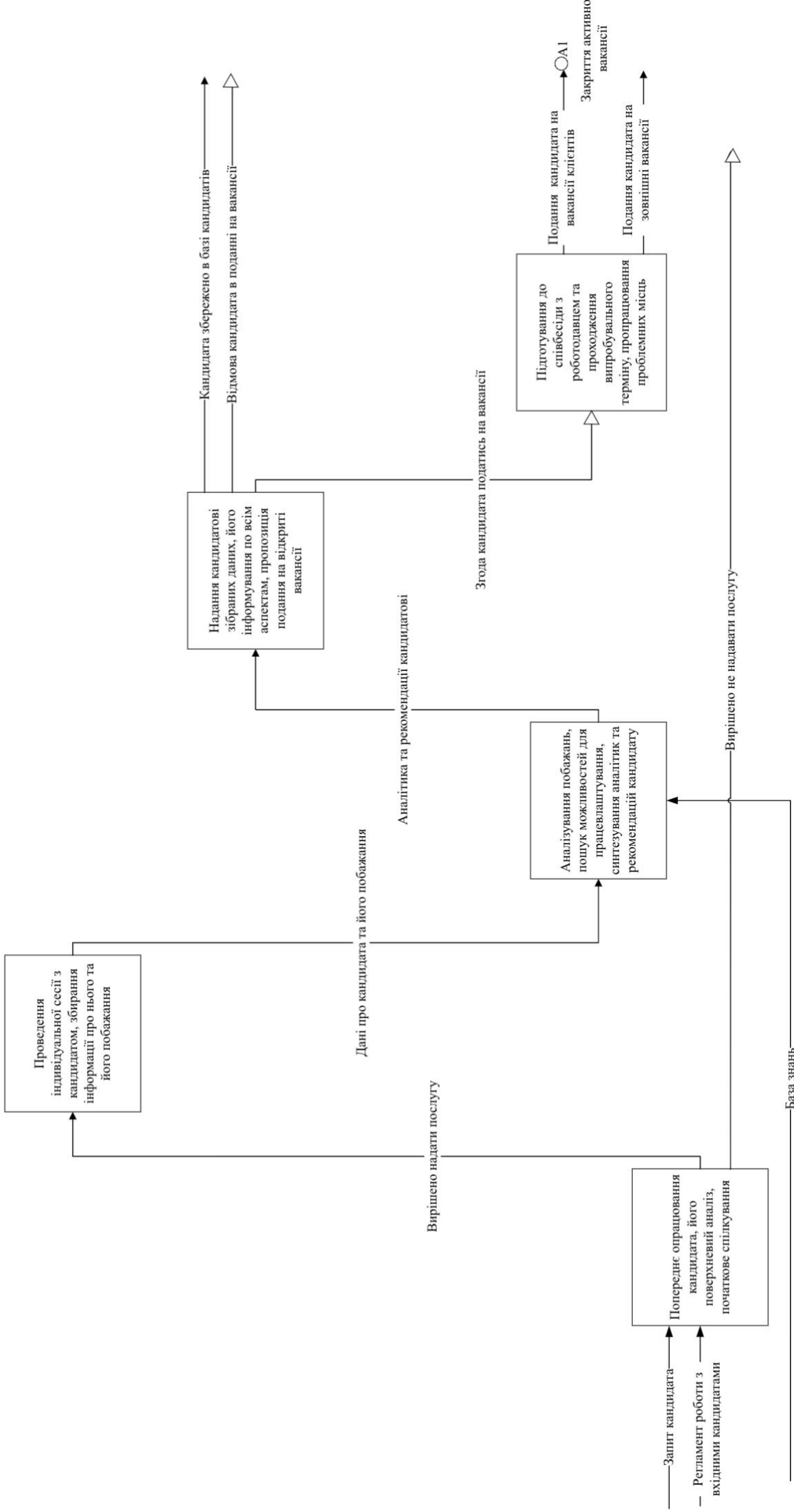


Рисунок 2.5 – Процес «консультування кандидатів» за

IDEFO

Джерело: складено автором на основі опису бізнес-процесу «консультування кандидатів»

Також існує невикористаний потенціал роботи з кандидатом після відмови від нього клієнтом. Враховуючи, що більшість кандидатів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» є висококваліфікованими спеціалістами, що затребувані на ринку праці ігрової індустрії – зупинка роботи з ними після відмови від них клієнта є втратою певного потенціалу. Можна створити механізм роботи з такими кандидатами, що підвищить вірогідність їх працевлаштування та збільшить довіру до ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна», а також стимулюватиме появу нових та повторних звернень від клієнтів ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» по причині зацікавленості у такому попередньо опрацьованому кандидатові, це, в свою чергу, зумовить збільшення доходів.

Бізнес-процес **«надання аналітики зарплат та ринку праці»** є другим основним процесом, що приносить доходи. Його структура та виконання менш комплексні, але він використовується як для зовнішніх, так і внутрішніх потреб, що робить його необхідним для функціонування ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна», оновлення даних для виконання інших процесів. Гнучкість та специфіка будови бізнес-процесу дозволяють використати його як для безпосереднього надання послуги клієнтові, так і використання для внутрішніх потреб, що робить бізнес-процес вкрай підходящим для специфіки роботи ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна».

Бізнес-процес **«консультування клієнтів»** є третім та останнім основним процесом. Йому характерна другорядність в порівнянні з іншими бізнес-процесами, так як дохідність від нього є найнижчою та здійснення бізнес-процесу має епізодичний характер, по причині невеликої кількості замовлень. Але цей бізнес-процес є важливим, так як він дає змогу використати попередні напрацювання ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна», ознайомитись зі структурами та діяльністю організацій своїх клієнтів зсередини, затвердити у них свою експертність, перейняти позитивний досвід від організацій клієнтів, отримати досвід впровадження створених для клієнта рішень та навіть покращувати аспекти власної діяльності, на основі отриманих даних й досвіду.

Процес «забезпечення роботи по пасивній вакансії» є вкрай важливим для функціонування ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». Він надає змогу продовжити роботу з вакансією клієнта навіть після потреби у паузі, ініційованої ним. Тобто даний процес надає можливість зберегти клієнтів, їх прихильність та доходи. Продовження пошуку кандидатів на таку пасивну вакансію й надання їх клієнтові є доволі ефективним методом продовження роботи з клієнтом та надає можливість закрити вакансію та отримати доходи, часто, одразу після відновлення активної роботи по вакансії або знаходженню підходящого кандидата.

Але у даному процесі має місце певна нелогічна послідовність дій, а саме: Кожні три тижні виконавець процесу надсилає список потенційних кандидатів клієнтові, разом з тим дізнаючись чи вакансія досі є актуальною. Три тижні є доволі довгим терміном, за який вакансія може бути закрита, відмінена і так далі. Наявна послідовність дій може зумовити появу збитків, так як виконавець може збирати потенційних кандидатів на вакансію, яка вже не в роботі за нестачею поінформованості.

Процес «консультування кандидатів» є необхідним для створення бази кандидатів, що часто є вкрай корисним джерелом під час пошуку релевантних на ту чи іншу вакансію кандидатів. Таке знайомство з кандидатом та його консультування несе у собі цінність та перспективу того, що раніше проконсультованого ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» кандидата буде найнято її клієнтом. Це зумовлює підвищення довіри кандидатів та клієнтів до ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та суттєве зменшення вірогідності неможливості знаходження підходящого клієнтові кандидата. У висновку варто зазначити, що всі процеси є взаємопов'язаними та функціонують у тандемі. Вони є актуальними та важливими для функціонування ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна».

Проблемами, виявленими під час аналізу є:

- невикористаний потенціал роботи з кандидатом після відмови від нього клієнтом (бізнес-процес «закриття активної вакансії»);
- підвищені ризики відмови клієнта від послуги, за відсутності достатнього аналізу клієнтів (бізнес-процес «закриття активної вакансії»).

- надто жорсткі та кардинальні обмеження на роботу з певними сегментами клієнтів, по причині відсутності відповідних інструментів для оцінки фактичного ризику роботи з ними. Втрата потенційних клієнтів по цій причині;
- нелогічна послідовність збирання заявок кандидатів і визначення актуальності пасивної вакансії (процес «забезпечення роботи по пасивній вакансії»).

2.3 Організаційно-економічне забезпечення проєкту реінжинірингу в ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна»

На основі проблем, виявлених у п.п. 2.2, можуть бути запропоновані варіанти їх розв'язання, що представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Проблеми ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна» та пропозиції їх вирішення

| Процес | Проблема | Рішення |
|--|---|---|
| Закриття активної вакансії | Невикористаний потенціал роботи з кандидатом після відмови від нього клієнтом. | Розробити механізм роботи з кандидатом, після відмови від нього клієнтом, на різних стадіях роботи. |
| | Підвищені ризики відмови клієнта від послуги, за відсутності достатнього аналізу клієнтів. | Ввести показник рівня ризику для ідентифікації та унормування ризикованості роботи з клієнтами. |
| | Надто жорсткі та кардинальні обмеження на роботу з певними сегментами клієнтів, по причині відсутності відповідних інструментів для оцінки фактичного ризику роботи з ними. Втрата потенційних клієнтів по цій причині. | Ввести показник рівня ризику та зняти обмеження на сегменти клієнтів з підвищеними ризиками. |
| Забезпечення роботи по пасивній вакансії | Нелогічна послідовність збирання заявок кандидатів і визначення актуальності пасивної вакансії. | Змінити послідовність дій. |

Джерело: складено автором на основі проблем, виявлених в п.п. 2.2

З таблиці 2.7 можна зробити висновок, що бізнес-процес «закриття активної вакансії» потребує реінжинірингу так як наявні проблеми є достатньо вагомими та мають у собі потенціал до різкого покращення ефективності процесу, що зумовлять підтримання конкурентоспроможності ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна» в довгостроковій перспективі. Та, для їх введення, необхідна повна перебудова та переосмислення даного бізнес-процесу.

В свою чергу, проблема у нелогічній послідовності дій в процесі «забезпечення роботи по пасивній вакансії» вирішується простою зміною послідовності:

1. Дізнаватись чи актуальна пасивна вакансія, по якій ведеться робота кожен тиждень та зупиняти збирання заявок при зупинці роботи над вакансією;
2. При продовженні роботи над вакансією збирати заявки кандидатів протягом трьох тижнів та відправляти їх клієнтові наприкінці третього тижня.

Далі буде розглянуто бізнес-процес «закриття активної вакансії», після процедури реінжинірингу, з урахуванням усіх наявних змін та пропозицій (**зміни виділено жирним шрифтом, не рахуючи заголовків**):

Власником даного бізнес-процесу є генеральний директор. **Виконавцем** є голова з рекрутингу, який організує роботу щодо запиту клієнта по пошуку та відбору спеціалістів й, безпосередньо нею займається. За потреби, в допомогу голові з рекрутингу може бути мобілізовано рекрутера або талант сорсера.

Входами в бізнес-процес є запит клієнта на пошук та відбір кадрів, первинні вимоги до затребуваного спеціаліста, різноманітні деталі щодо профілю, досвіду, навичок потрібного спеціаліста, та, опціонально, передоплата від клієнта (за наявності). Саме з цього починається подальша робота.

Результатом бізнес-процесу є виставлення рахунку клієнту за пророблену роботу, а саме за знаходження, всесторонній аналіз й узгодження з клієнтом найбільш підходящого кандидата, по результатам якого даний кандидат наймається в організацію. Такий вихід зумовлено тим, що бізнес процес «закриття активної вакансії» не закінчується на наймі підходящого спеціаліста клієнтом,

після цього також існує ряд дій з фіналізації роботи по вакансії (підготовка звіту про виконану роботу, повідомлення інших кандидатів про закриття вакансії, доопрацювання робочих документації і так далі). А також, за несприятливого розвитку подій результатом може стати запит клієнта на переведення вакансії в пасив, а також проведення грошового розрахунку, за наявності домовленості з клієнтом про нього (в разі відмови ним від послуги). Обов'язковим результатом є звітність про підрахунок збитків та/або використаних ресурсів на надання послуги, від якої клієнт відмовився.

Технологія процесу:

1. Запит клієнта й первинна інформація про затребуваного спеціаліста вивчається призначеним до нього головою з рекрутингу (далі – виконавець). Відбувається оцінка запиту, уточнення необхідної інформації, ідентифікується ціна надання потрібної послуги, відбуваються обговорення з клієнтом щодо умов співпраці. Відбувається визначення рівня ризику, що представляє клієнт. На основі визначеного рівня ризику, виконавець та керівництво визначають чи готова ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» надати свої послуги клієнтові, і якщо готові, то у якій кількості (та з передоплатою чи без). Визначення рівня ризику дає можливість ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» почату роботу з сегментами клієнтів, на які вона мала «табу». Ідентифікація рівнів ризику допоможе їй збільшити кількість клієнтів та сильно підвищити доходи, а механізм роботи з кандидатом після відмови від нього клієнтом (див. п.п. 2.3) допоможе ще більше зменшити потенційні втрати зумовлені відмовою клієнта від послуг ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна». Якщо за результатами призначення рівня ризику та його аналізу, клієнтові було вирішено не надавати послугу або ж він відмовився від запропонованих умов – робота зупиняється і клієнту відмовляється в наданні послуги. Якщо ж клієнт згоден на поставлені умови, або особливих умов йому не було поставлено, за низького рівня ризику – надання послуги продовжується. Результатом є заключення згоди між ФОП «Алексеєвська Аліна Олегівна» та замовником щодо кількості вакансій, що будуть в роботі, умов співпраці, передоплати (за наявності) та інших аспектів.

2. Після заключення домовленості виконавець, в тандемі із замовником створюють конкретні критерії, опис потрібного спеціаліста, формують стандартизовану вакансію для поширення. Також відбувається формування стратегії по роботі з вакансією, що включає застосування ефективних методик, накопиченого досвіду та орієнтацію на інструкції, задля створення якісної та ефективної стратегії. В результаті цих дій створюється готова до роботи вакансія разом із розробленою до неї документацією та стратегією по роботі з вакансією (стратегія є орієнтиром для виконавця протягом всієї подальшої роботи над вакансією). **Тобто після реінжинірингу у пункті 2 будуть об'єднані задачі, що до цього виконувались на різних етапах (див. п.п. 2.2).**

3. Далі готова до роботи вакансія разом із розробленою до неї документацією та, відповідно, стратегією по роботі з вакансією використовується для активного пошуку та контактування з відповідними спеціалістами. Тут відбувається пошук потенційно підходящих спеціалістів з різних джерел (в основному це база кандидатів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та професійні соціальні мережі, такі як «LinkedIn») по установленим критеріям, опису. Відбувається поширення вакансії на аудиторію ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» й обробка відгуків на дану вакансію. Має місце створення списків потенційно цікавих компаній, що можуть мати відповідних спеціалістів, після чого відбувається робота по ним, пошук та контактування з відповідними спеціалістами, що, на даний момент, працюють у відібраних компаніях, за допомогою контактів з тієї ж бази кандидатів та професійних соціальних мереж.

Після отримання зворотного зв'язку від сконтактованих спеціалістів (або резюме, портфоліо та інших) та виражену ними зацікавленість у наданій пропозиції - відбувається первинне спілкування з такими спеціалістами (зазвичай у соцмережах) та поверхневий аналіз їх резюме, портфоліо, особистих якостей, досвіду та вмінь, наскільки це можливо. По результатам такого спілкування визначається, чи є той або інший спеціаліст потенційно підходящим для вакансії в роботі, після чого, спеціалістів, що було визнано потенційно підходящими, запрошують на співбесіду.

4. Після згоди потенційно підходящого спеціаліста на проведення співбесіди готуються питання до такого спеціаліста (далі – кандидата) на основі поверхневого аналізу кандидата, стратегії по роботі з вакансією, документації по вакансії. Далі відбувається перша співбесіда із призначеним виконавцем, на якій розроблені питання задаються, аналізується реакція кандидата, його поведінка, особисті якості. Фіксуються відповіді на основні питання. Також надається загальна інформація про клієнта, умови роботи, визначається бажана заробітна плата і таке інше.

По результату проведеної співбесіди формується опис кандидата, який надається замовнику, відбувається зустріч із замовником та обговорення інформації по кандидату, його опису, бажаному рівні зарплатні. Ідентифікується його відповідність наявним вимогам, обговорення справедливості наданого кандидатом бажаного рівня зарплатні. Також відбувається суб'єктивний опис, надання особистого враження виконавця від кандидата, задля створення уявлення про особистість кандидата. Зіставивши усі перелічені фактори клієнт разом із виконавцем приймає рішення про зупинку або продовження роботи з даним кандидатом. Якщо було прийнято рішення про зупинку роботи – кандидат повідомляється про відмову та робота з ним зупиняється.

Якщо ж було вирішено продовжити роботу – кандидатів надається тестове завдання, розроблене клієнтом. Виділяється фіксована кількість часу на виконання тестового завдання кандидатом. Зазвичай, таке завдання включає задачі, що будуть виконуватись кандидатом у випадку його найму, тобто в щоденній роботі. Дане тестове завдання може мати різні конфігурації залежно від вимог компанії та профілю затребуваного спеціаліста.

Після проходження кандидатом тестового завдання, воно надається клієнту, який перевіряє його. Далі відбувається повторна зустріч з клієнтом для визначення професійного рівня спеціаліста, на основі виконаного тестового завдання, та рішення щодо задоволеності результатом. У висновку клієнт та виконавець знов узгоджують чи продовжувати роботу з кандидатом. Аналогічно, якщо було

прийнято рішення про зупинку роботи – кандидат повідомляється про відмову та робота з ним зупиняється.

Якщо ж було вирішено продовжити роботу – кандидат запрошується на співбесіду із клієнтом, в присутності виконавця. На такій співбесіді кандидат та клієнт знайомляться, глибше проговорюють умови співпраці, рівень зарплатні і таке інше. Клієнт складає власне враження про кандидата, може відбуватись спілкування на невимушені теми, не пов'язані з роботою. Після даної співбесіди відбувається фінальна зустріч з клієнтом, на якій приймається рішення щодо найму кандидата, він оцінюється та порівнюється з іншими кандидатами в роботі. Може бути прийняте рішення поставити кандидата на паузу та розглянути інших претендентів, також кандидатом може бути одразу ж відмовлено або одразу найнято. Все залежить від враження клієнта. При відмові, знову ж таки - кандидат повідомляється про відмову та робота з ним зупиняється. А якщо кандидата було визнано найбільш підходящим та клієнт готовий його найняти – тоді результатом є підходящий кандидат.

5. При наявності такого підходящого кандидата – починається створення офферу (пропозиції щодо працевлаштування кандидата), на основі домовленостей, досягнутих на попередніх співбесідах. Після цього кандидатом надсилається даний оффер, який він може прийняти або ж не прийняти. Якщо оффер не був прийнятий, то продовжується робота по іншим підходящим кандидатам, в тому числі тим, що були поставлені на паузу. Якщо ж оффер був прийнятий – робота по вакансії фіналізується, тобто зупиняється прийняття нових заявок, зупиняється обробка кандидатів (потенційно підходящим кандидатам не повідомляється про закриття вакансії до повноцінного найму обраного кандидата). Також створюється звіт про виконану роботу, завершується ведення документації. Клієнт наймає кандидата, а виконавець презентує звіт про виконану роботу, в результаті чого виставляється рахунок клієнтові.

6. Також, на кожному з представлених вище етапів може статись відмова клієнта від послуги. Це є вкрай небажаним для виконавця. Відмова може статись по різноманітним причинам зі сторони клієнта. Робота по вакансії зупиняється,

виконавець та керівництво ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» інвестують усі сили у визначення причин відмови, їх аналіз (для запобігання таких інцидентів у майбутньому). При неможливості вжити заходів для збереження замовлення – **всі спеціалісти на усіх стадіях обробки інформуються про зупинку вакансії, їм пропонується взяти участь у механізмі роботи з кандидатами після відмови клієнта.** Результатом може бути домовленість про переведення вакансію в стан пасивної, проведення грошового розрахунку, за наявності домовленості з клієнтом про нього, в разі відмови ним від послуги. Обов'язковим результатом є звітність про підрахунок збитків та/або використаних ресурсів на надання послуги, від якої клієнт відмовився або поставив на паузу.

Після згоди кандидатів прийняти участь у механізмі роботи з кандидатами після відмови клієнта – вся пророблена з ними робота фіксується, документація стандартизується та зведена анонімна інформація про кандидата розсилається по підписаним на розсилку компаніям. Тобто це є частиною рубрики, піар кампанії, за якої приваблюються нові потенційні клієнти. Така діяльність виступає новим джерелом потенційних клієнтів. Зацікавлені у такому кандидаті компанії можуть зв'язатись з ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та продовжити найм кандидата з того місця, де минулий клієнт зупинив з ним роботу. Це економить час та ресурси для ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» й гроші нового клієнта.

Системою показників є:

- Відсоток кандидатів, з якими було продовжено роботу після відмови від них клієнтом.
- Відсоток клієнтів, яким було відмолено в наданні послуг через зависокі ризики.
- Середня кількість вакансій, що було вирішено взяти в роботу від клієнта, на основі присвоєного йому рівню ризику.
- Кількість відмов від послуг клієнтами.
- Середня швидкість закриття вакансії, в днях.
- Середня кількість опрацьованих кандидатів на вакансію.

- Відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду на стороні ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Відсоток рекомендованих клієнту кандидатів (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Відсоток кандидатів, що пройшли тестове завдання (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду з клієнтом (від кількості опрацьованих кандидатів).
- Середній гонорар, отриманий за закриття однієї вакансії, в грн.

На рисунку 2.6 змодельовано бізнес-процес «Закриття активної вакансії», за допомогою анотації IDEF0 (Інтерфейс бізнес-процесу).

Ресурсами процесу виступає запит клієнта й первинна інформація про затребуваного спеціаліста, база кандидатів ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», особисті контакти рекрутерів, методології, інструкції та досвід (знання) команди ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». На пізніших етапах необхідним є тестове завдання, що формується клієнтом. Постачальниками є клієнт та сама ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна».

Управління бізнес-процесом з боку власника відбувається постійно, на всіх етапах його виконання. Він підтримує, консультує виконавця, **приймає участь у встановленні рівня ризику клієнта, визначення умов роботи з ним**, контролює роботу виконавця. Прийняття рішень в бізнес-процесі повністю делеговано виконавцю, власник же втручається тільки при виявленні рівня ризику клієнта або проблем, появі нетипових нюансів в роботі, за проханням виконавця, при виникненні потреби в вирішенні критично важливого питання з клієнтом. Власник відіграє ключову роль у прийнятті рішення щодо розв'язання таких проблем. Також власник постійно моніторить ефективність бізнес-процесу, корегує її, шукає та ініціює застосування нововведень щодо даного бізнес-процесу.

Node: A0

Title: Закриття активної вакансії

NO.: 1

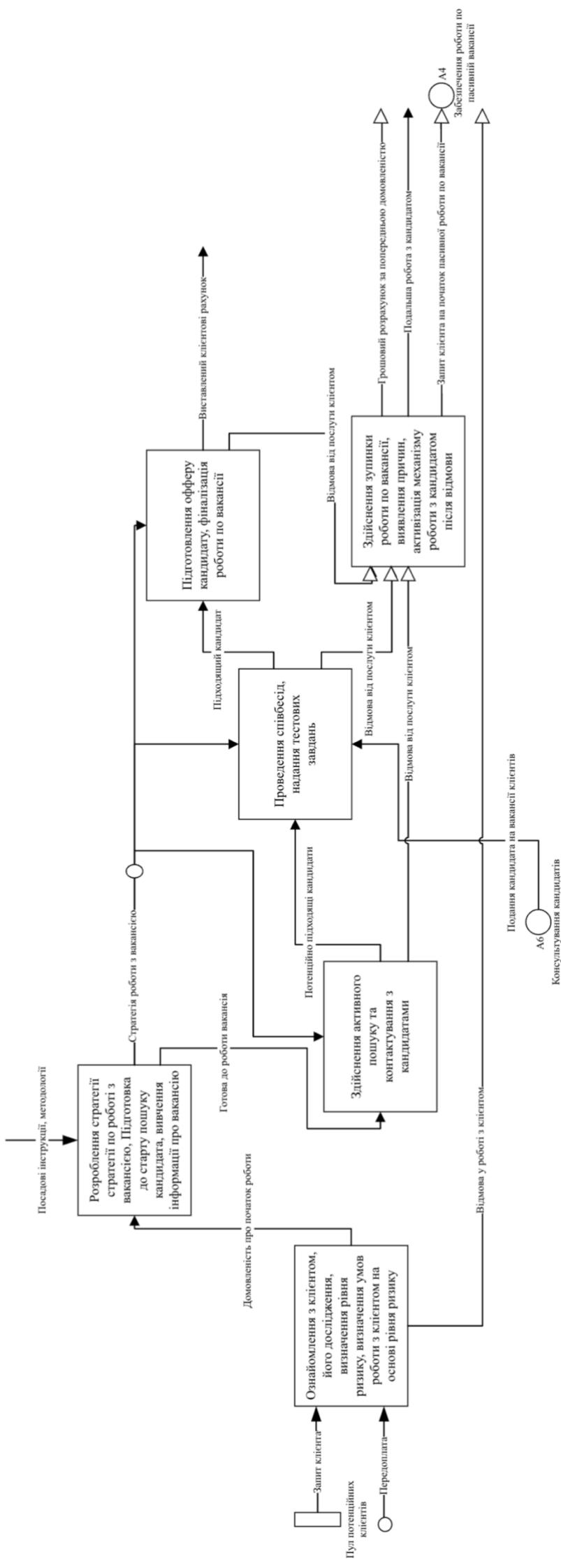


Рисунок 2.6 – Перепроєктований бізнес-процес

«закриття активної вакансії»

Джерело: складено автором на основі бізнес-процесу «Закриття активної вакансії» та запропонованих змін (див. п.п. 2.3)

З рисунку 2.6 можна зробити висновок, що перепроєктований бізнес-процес «закриття активної вакансії» набув нових взаємовідносин між його складовими, також було додано елементи, що змінили логіку функціонування самого бізнес-процесу. У таблиці 2.8 наведено матрицю відповідальності RACI, у якій розподілено відповідальність за виконання всіх аспектів реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії» по ролям.

Таблиця 2.8 – Матриця відповідальності RACI для реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії»

| Задача | Роль | | | | |
|---|--|------------------------|----------------------|---------------|------------------|
| | Команда (група) реінжинірингу бізнес-процесу | Власник бізнес-процесу | Методологічний центр | Лідер проєкту | Керуючий комітет |
| Розроблення рівнів ризику | R | C | I | I | A |
| Оцінка, корекція та регламентування рівнів ризику | I | I | I | C | R |
| Визначення показників (допустимої кількості ризикових вакансій в роботі, допустимої кількості відмов від кандидатів клієнтом) | R | R | C | C | A |
| Найм консультанта з реінжинірингу | I | C | I | R | A |
| Розроблення механізму роботи з кандидатами після відмови | R | C | R | C | A |
| Оцінка, корекція та регламентування механізму роботи з кандидатами після відмови | R | I | C | C | R |
| Тестування розробленого комплексу | R | R | C | C | A |
| Оптимізація документації бізнес-процесу "закриття активної вакансії" під нововведення | R | R | C | C | A |
| Оптимізація інших аспектів бізнес-процесу "закриття активної вакансії" під нововведення | R | R | C | C | A |

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.8 випливає, що всі учасники реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії» так чи інакше задіяні майже в кожному його аспекті. Це характеризує правильне розподілення трудового ресурсу. На рисунку 2.7 зображено діаграму Гантта, за якою буде проведено реінжиніринг бізнес-процесу «закриття активної вакансії»

| Задачі | Місяці | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 01-30.09.24 | 01-31.10.24 | 01-30.11.24 | 01-31.12.24 | 01-31.01.25 | 01-28.02.25 | 01-31.03.25 |
| Пошук аналітика та юриста | ■ | | | | | | |
| Визначення ключових ринків та їх специфіки | | ■ | | | | | |
| Створення відповідних кампаній з зовнішніх комунікацій | | | ■ | | | | |
| Вихід на нові та вже задіяні ринки | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Моніторинг результатів | | | | | ■ | ■ | ■ |

Рисунок 2.7 – Діаграма Гантта для реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії»

Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.7 ілюструє, що реінжиніринг бізнес-процесу «закриття активної вакансії» заплановано розробити в доволі короткі терміни. Це є можливим завдяки ґрунтовній мобілізації трудових й достатнього залучення економічних ресурсів. У результаті виконання всіх завдань, у шестимісячний період буде проведено реінжиніринг бізнес-процесу «закриття активної вакансії».

Очікується підвищення таких ключових показників ефективності діяльності організації:

- Кількість актів надання послуг збільшиться у 2 рази, в порівнянні з даними 2023 року (таблиця 2.2), з 38 до 76 актів, за 2025 рік.
- Операційний дохід ФОП «Алексєєвська Аліна Олегівна» збільшиться у два рази, в порівнянні з даними 2023 року (таблиця 2.6), з 18 млн. 295 тис. 531 грн. до 36 млн. 591 тис. 062 грн., за 2025 рік.

У таблиці 2.9 проілюстровано дані з системи показників, до і після проведення реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії».

Таблиця 2.9 – Дані системи показників до та після реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії»

| Показники | До реінжинірингу, за 2023 рік | Після реінжинірингу, очікувано за 2025 рік |
|---|-------------------------------|--|
| Нововведені показники | | |
| 1. Відсоток кандидатів, з якими було продовжено роботу після відмови від них клієнтом, % | 10 | 65 |
| 2. Відсоток клієнтів, яким було відмовлено в наданні послуг через зависокі ризики, % | 5 | 35 |
| 3. Середня кількість вакансій, що було вирішено взяти в роботу від клієнта, на основі присвоєного йому рівня ризику | 4 | 2 |
| 4. Кількість відмов від послуг клієнтами | 7 | 3 |
| Стандартні показники | | |
| 5. Середня швидкість закриття вакансії, в днях | 50 | 37 |
| 6. Середня кількість опрацьованих кандидатів на вакансію | 64 | 66 |
| 7. Відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду на стороні ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (від кількості опрацьованих кандидатів), % | 30 | 39 |
| 8. Відсоток рекомендованих клієнту кандидатів (від кількості опрацьованих кандидатів), % | 19 | 23 |
| 9. Відсоток кандидатів, що пройшли тестове завдання (від кількості опрацьованих кандидатів), % | 10 | 14 |
| 10. Відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду з клієнтом (від кількості опрацьованих кандидатів), % | 5 | 7 |
| 11. Середній гонорар, отриманий за закриття однієї вакансії, грн. | 150000 | 276000 |

Джерело: складено автором, на основі системи показників «закриття активної вакансії», наявних з неї даних за 2023 та очікуваних за 2025 рік

З таблиці 2.9 випливає, що всі наявні показники з системи показників буде покращено, більшою чи меншою мірою. Найбільше, завдяки впровадженню реінжинірингу, зміняться такі показники: відсоток кандидатів, з якими було продовжено роботу після відмови від них клієнтом (завдяки новому механізму роботи з кандидатами після відмови від них клієнтом), відсоток клієнтів, яким було відмовлено в наданні послуг через зависокі ризики (завдяки впровадженні рівнів ризику, що зумовить можливість взяття в роботу більш ризикових клієнтів, але підвищить необхідність відмовляти у наданні послуг деяким з них), кількість відмов від послуг клієнтами (зменшиться завдяки впровадженню рівнів ризику).

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було визначено поняття і сутність реінжинірингу бізнес-процесів організації. Запропоновано до розгляду визначення реінжинірингу бізнес-процесів іноземних та вітчизняних авторів, базовим визначенням було взято визначення М. Хаммера та Дж. Чампі. Сутністю реінжинірингу є фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова організації, за використання процесного підходу. Було визначено роль реінжинірингу бізнес-процесів, вказано його властивості, ознаки, типові результати. Додатково була приділена увага ідентифікації становища організацій, яким є сенс проводити реінжиніринг бізнес-процесів, а також його типовим результатам.

Було досліджено управлінські аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-організації. Викладено обов'язкових учасників процесу реінжинірингу та функції кожного з учасників. Надано перелік та детальний опис усіх етапів проведення реінжинірингу бізнес-організації.

Також було викладено різні методологічні інструментарії здійснення реінжинірингу бізнес-організації, а саме: методологію М. Хаммера та Дж. Чампі, методологію Т. Давенпорта та Дж. Шорта та методологію життєвого циклу реінжинірингу бізнес-процесів, за авторства М. Чоумана. Надано їх детальний опис, вказано інструменти для вимірювання ефективності впровадження реінжинірингу бізнес-організацій та роботи окремих перепроєктованих бізнес-процесів після впровадження.

Наступним кроком було надано загальну характеристику діяльності ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», проаналізовано види її діяльності по КВЕД, викладено структуру персоналу за віком, кваліфікацією та функцією. Динаміку чисельності персоналу, його найму та звільнень у динаміці за три роки, в якісних та кількісних показниках. Було охарактеризовано маркетингову діяльність ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», структуру асортименту послуг з цінами на кожну позицію, статистику продажів даних послуг у кількісних та грошових показниках.

До того ж, було надано перелік каналів збуту та проведено фінансовий аналіз за три роки, за такими показниками: операційним доходом, чистим прибутком, коефіцієнтом абсолютної ліквідності, коефіцієнтом платоспроможності, коефіцієнтом фінансової стійкості, рентабельності продажів та маржинальності бізнесу. Було викладено стратегію ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» та перелічено її планові документи.

Далі було продіагностовано реальні процеси ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна», ідентифіковано основні та допоміжні процеси, визначено розподіл відповідальності суб'єктів та об'єктів управління по ним. Було надано детальний опис кожного процесу за такими критеріями: власники, виконавці, входи бізнес-процесу, його результати, система показників, технологія бізнес-процесу, ресурси бізнес-процесу, управління бізнес-процесом та інтерфейс бізнес-процесу. На основі аналізу було визначено проблеми, наявні в процесах ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна». Було виділено чотири ключові проблеми, а саме: наявність невикористаного потенціалу щодо роботи з кандидатом після відмови від нього клієнтом, підвищені ризики відмови клієнта від послуги, переривання процесу, за відсутності достатнього аналізу клієнтів, надто жорсткі та кардинальні обмеження на роботу з певними сегментами клієнтів, по причині відсутності відповідних інструментів для оцінки фактичного ризику роботи з ними (втрата потенційних клієнтів по цій причині), нелогічна послідовність збирання заявок кандидатів і визначення актуальності пасивної вакансії.

Задля вирішення знайдених проблем було запропоновано такі рішення: розробити механізм роботи з кандидатом, після відмови від нього клієнтом, на різних стадіях роботи, ввести показник рівня ризику для ідентифікації та унормування ризикованості роботи з клієнтами, змінити послідовність дій в процесі «забезпечення роботи по пасивній вакансії». Для впровадження більшості наданих альтернатив, було запропоновано розробити проєкт реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії» та детально описано вигляд даного бізнес-процесу після впровадження пропозицій за такими критеріями: власники, виконавці, входи бізнес-процесу, його результати, система показників, технологія

бізнес-процесу, ресурси бізнес-процесу, управління бізнес-процесом та інтерфейс бізнес-процесу. Також було розроблено матрицю RACI для розподілу відповідальності по учасникам реінжинірингу бізнес-процесу та діаграму Гантта для планування проведення запропонованих робіт. Далі було надано порівняння наявних та очікуваних результатів системи показників бізнес-процесу «закриття активної вакансії». Порівняння було проведено за вказання таких показників: відсоток кандидатів, з якими було продовжено роботу після відмови від них клієнтом, відсоток клієнтів, яким було відмолено в наданні послуг через за високі ризики, середня кількість вакансій, що було вирішено взяти в роботу від клієнта, на основі присвоєного йому рівню ризику, кількість відмов від послуг клієнтами, середня швидкість закриття вакансії (в днях), Середня кількість опрацьованих кандидатів на вакансію, відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду на стороні ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» (від кількості опрацьованих кандидатів), відсоток рекомендованих клієнту кандидатів (від кількості опрацьованих кандидатів), відсоток кандидатів, що пройшли тестове завдання (від кількості опрацьованих кандидатів), відсоток кандидатів, що було запрошено на співбесіду з клієнтом (від кількості опрацьованих кандидатів), середній гонорар, отриманий за закриття однієї вакансії, в грн. В кінці було визначено очікуваний вплив реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії» на ключові показники ефективності діяльності організації, а саме: кількість актів надання послуг, операційний дохід. А також дні показники було порівняно з результатами попередніх років.

В ідеї для реінжинірингу бізнес-процесу «закриття активної вакансії» було запропоновано ряд заходів, що надає можливість ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна» кардинально підвищити власні ключові показники ефективності, вийти на новий рівень взаємодії з кандидатами, підвищити доходи, впровадити нові механізми роботи з клієнтами. В результаті виконання дослідження було досягнуто всіх поставлених цілей, детально досліджено структуру, процеси, економічні, кадрові, маркетингові, та інші аспекти діяльності ФОП «Алексеевська Аліна Олегівна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (12). – Том 1. – С. 92-98.
2. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. 2011. № 17(1). С. 55–60.
3. Біловодська О.А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.
4. Блудова Т. В., Шапошник О. Л. Реінжиніринг бізнес процесів підприємства та управлінські рішення: оцінка стратегій впровадження / Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. / Держ. н.-д. ін-т інформатизації та моделювання економіки – Київ, 2020. – № 4. – С. 67–74.
5. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. – Донецьк, 2005. – 195 с.
6. Володькіна М. В., Данилюк В. О. Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів / Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 жовт. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 276–279.
7. Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 вересня 2018 р.): у 3 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2018. – Ч. 1. – 63 с.
8. Жежуха В.Й. Сутність та значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 155-163. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-155-163>. (дата звернення: 10.05.2024).

9. Кобеля З. І., Ксьондз С. В., Мельник Я. В. Реінжиніринг комунікативної та організаційно-економічної систем засобами діджиталізації за умов детермінованості зовнішнього середовища / Економіка та держава. – 2021. – № 8. – С. 137–144.
10. Кобизський, Д. С. Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств : дис. ... д-ра філософії : 075. Суми, 2021. 313 с.
11. Коваленко Н. В., Манжула В. О. Реінжиніринг бізнес- процесів як інструмент розвитку підприємства / Економіка та суспільство. – 2021. URL: <http://surl.li/tvdbl>. (дата звернення: 11.05.2024).
12. Когут Ю.О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 10. С. 65–69.
13. Матвієнко Ф. Чому реінжиніринг бізнес-процесів краще оптимізації / Роби Бізнес, Укр. – 2019. URL: <https://1ll.innk/ITNuz>. (дата звернення: 09.05.2024).
14. Момот О.І. Самойлов П.І. Реінжиніринг – один зі шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи. Високі технології в машинобудуванні. 2010. Вип. 1(20). С. 144 - 154.
15. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств. URL: <http://surl.li/tvdao>. (дата звернення: 01.05.2024).
16. Ревенко О.В., Іпполітова І.Я Теоретико-Методичні Аспекти Здійснення Реінжинірингу Бізнес-Процесів Підприємства. URL: <http://surl.li/tvdaz>. (дата звернення: 10.05.2024).
17. Скнаръ А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Банківська справа. 2009. № 3. С. 81–87.
18. Сторінка «Про нас» сайту «Values Value». URL: <https://valuesvalue.com/uk/about-us/>. (дата звернення 28.04.2024).
19. Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Механізм регулювання економіки. 2011. № 4. С. 122–133.

20. Теплоук М. А., Колосінська Анна, Туцька Тетяна. Сучасні реалії реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12–13 жовт. 2022 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана – Київ : КНЕУ, 2022.
21. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / Актуальні проблеми економіки. – 2004 – № 9 (39).
22. Carr D.K., Johansson H.J. Best Practices in Reengineering, New York: McGraw-Hill. 1995.
23. Chouman M., Dayekh A. A Project Life Cycle (PLC) Based Approach for Effective Business Process Reengineering (BPR) / Industrial Engineering Letters / Vol.4, No.6, 2014.
24. Davenport T.H., Stoddard D.B. Reengineering: Business change of mythic proportions? MIS Quarterly. 1994. № 7. P. 121.
25. Dinata H. Business Process Reengineering: The Role of Information Technology as a Determinant of Success for Improving Performance. Inform: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi. 2020. № 5(1).
26. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials) / New York / October 10, 2006.
27. Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives / August 2, 1997.
28. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-engineering / Gower Publishing / Ltd., 1996.
29. Simon A.K. Towards a theoretical framework for business process reengineering. URL: <http://surl.li/tvdaj> (дата звернення: 02.05.2024).
30. Strassman P.A. The HocusPocus of Reengineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990 (Summer), P. 11—27.
31. Zigiariis S. Business process reengineering: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Hellas SA. 2000.